

VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA STROJNÍHO INŽENÝRSTVÍ  
LETECKÝ ÚSTAV

FACULTY OF MECHANICAL ENGINEERING  
INSTITUTE OF AEROSPACE ENGINEERING

## Plán reakce na nouzové situace v letecké škole

EMERGENCY RESPONSE PLANNING IN AN APPROVED TRAINING ORGANISATION

### DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

BC. PETR JEDLIČKA

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

ING. MIROSLAV ŠPLÍCHAL, PH.D.

*BRNO 2015*



Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství

Letecký ústav

Akademický rok: 2014/2015

## **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

student(ka): Bc. Petr Jedlička

který/která studuje v **magisterském navazujícím studijním programu**

obor: **Letecký provoz (3708T011)**

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně určuje následující téma diplomové práce:

### **Plán reakce na nouzové situace v letecké škole**

v anglickém jazyce:

### **Emergency response planing in approved traning organization**

Stručná charakteristika problematiky úkolu:

Úkolem je navrhnout modelový plán reakce na nouzové situace pro malou leteckou školu, která bude provádět výcviky CPL/IR/MEP. Součástí práce bude analýza požadavků předpisů a zhodnocení možností ohledně využití zkušeností také z jiných odvětví průmyslu.

Cíle diplomové práce:

Cílem práce je navrhnout modelový plán reakce na nouzové situace, odpovídající všem předpisovým požadavkům a doporučením včetně návrhu komunikačních vazeb pro modelovou organizací, kterou bude schválená organizace pro výcvik (ATO) se složitou organizací.

Seznam odborné literatury:

Předpis Part-FCL(včetně příslušných AMC a GM materiálů)

Předpis Part-ORA (včetně příslušných AMC a GM materiálů)

Nařízení (EK) č. 290/2012

Nařízení (EK) č. 1178/2011

Vedoucí diplomové práce: Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2014/2015.

V Brně, dne 20.11.2014

L.S.

---

doc. Ing. Jaroslav Juračka, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. Ing. Jaroslav Katolický, Ph.D.  
Děkan fakulty

## **ABSTRAKT**

Diplomová práce je zaměřena na tvorbu Plánu reakce v případě nouze pro leteckou školu. První část práce se věnuje organizacím v letectví a jiném dopravním průmyslu, které ukládají povinnost zavedení systému řízení bezpečnosti. Další část analyzuje požadavky předpisů a dokumentů na Plánu reakce v případě nouze. Třetí kapitola je věnována tvorbě všeobecného manuálu, který pomůže leteckým školám při tvorbě ERP. V poslední kapitole je ukázka konkrétního ERP pro modelovou leteckou školu, který je vytvořen dle manuálu z třetí části práce.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Plán reakce v případě nouze, Systém řízení bezpečnosti, letectví, bezpečnost, letecké školy, ICAO, EASA

## **ABSTRACT**

This master's thesis is focused on the creation of the Emergency Response Plan (ERP) for an Approved Training Organisation (ATO). The first part of this thesis describes aviation organisations and other transport organisations that require Safety management system. The second part analyses requirements for documentation and regulations for applying Emergency Response Plan. In the third section there is an ERP general manual which helps ATO with the creation of the document. The last part contains the ERP created for a model ATO with the help of the general manual from the third chapter.

## **KEY WORDS**

Emergency Response Plan, Safety Management System, Aviation, Safety, Approved Training Organisations, ICAO, EASA

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE:**

JEDLIČKA, P. *Plán reakce na nouzové situace v letecké škole*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta strojního inženýrství, 2015. 57 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Miroslav Šplíchal, Ph.D..

## **PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že zadanou diplomovou práci jsem vypracoval samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce pana Ing. Miroslava Šplíchala, Ph.D. a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou uvedeny v seznamu literatury na konci práce.

V Brně dne 28. května 2015

.....  
Bc. Petr Jedlička

## **PODĚKOVÁNÍ**

Děkuji panu Ing. Miroslavu Šplíchalovi, Ph.D. za odborné vedení, vstřícnost při konzultacích, věcné připomínky a cenné rady ke zpracování diplomové práce. Mé poděkování patří také mé manželce, která mě ve studiu velice podporovala a vytvořila v domácnosti podmínky k jeho zakončení.



# OBSAH

<b>OBSAH .....</b>	<b>- 9 -</b>
<b>ÚVOD .....</b>	<b>- 10 -</b>
<b>1 HISTORIE ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI V LETECTVÍ A JINÝCH PRŮMYSL OVÝCH ODVĚTVÍCH .....</b>	<b>- 12 -</b>
1.1 Systém řízení bezpečnosti v jiných dopravních odvětvích .....	- 12 -
1.2 Řízení bezpečnosti v rámci ICAO .....	- 13 -
1.3 Řízení bezpečnosti v rámci EASA .....	- 16 -
1.4 Doplnkové materiály publikované organizacemi a skupinami .....	- 17 -
<b>2 LEGISLATIVA ZABÝVAJÍCÍ SE ŘÍZENÍM BEZPEČNOSTI V LETECTVÍ.....</b>	<b>- 19 -</b>
2.1 Doc. 9859 Safety Management Manual .....	- 19 -
2.2 L-19 Řízení bezpečnosti .....	- 19 -
2.3 Přijatelné způsoby průkazu (AMC) a poradní materiál (GM) k Části ORA.....	- 21 -
2.4 Dílčí závěr .....	- 22 -
<b>3 NÁVRH ERP V LETECTVÍ .....</b>	<b>- 24 -</b>
3.1 Dodatek 3 kapitoly 5 Doc. 9859.....	- 25 -
3.2 Obecná struktura ERP .....	- 28 -
3.3 Dílčí závěr .....	- 38 -
<b>4 NÁVRH ERP PRO MENŠÍ MODELOVOU LETECKOU ŠKOLU.....</b>	<b>- 39 -</b>
4.1 Návrh modelové školy.....	- 39 -
4.2 Postup při vytváření jednotlivých částí ERP .....	- 40 -
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>- 52 -</b>
<b>SEZNAM ZKRATEK.....</b>	<b>- 53 -</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE.....</b>	<b>- 55 -</b>
<b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>- 57 -</b>

# ÚVOD

Letecké organizace, stejně tak jako organizace z jiných průmyslových odvětví, se mohou dostat do krizových situací. Ne všechny organizace jsou však na tyto situace připravené. V dnešní době je charakteristická nejistota podnikatelského prostředí. Proto je důležité, aby organizace přemýšlela o budoucí krizi a dokázala ji využít pro svůj prospěch a další rozvoj. Plán reakce v případě nouze (ERP) je dokument, který aktivně napomáhá organizaci zvládat nenadálé nouzové situace. Jsou v něm vytvořeny postupy krizových scénářů, které je organizace schopna předvídat a tím pádem se na ně připravit. Je pravděpodobné, že nastalá krize nebude nikdy přesně odpovídat definované situaci v ERP, ale je potřeba dokázat v této situaci improvizovat a snažit se co nejvíce krizi přizpůsobit.

V roce 2012 Evropská agentura pro bezpečnost letectví (EASA) vydala na základě nařízení Komise (EU) č.1178/2011 předpis zabývající se požadavky na provozovatele v oblasti posádek letadel Part ORA. Tento předpis byl dále aktualizován v roce 2013 Rozhodnutím č. 2013/008/R výkonného ředitele Evropské agentury pro bezpečnost letectví. Do této doby letecké školy fungovaly podle předpisů JAR – FCL a byly klasifikovány jako FTO (Flight Training Organisation) nebo RZ (Registrovaná zařízení).

Tento předpis nově definuje letecké školy jako schválené organizace pro výcvik (ATO) a zavádí do jejich struktury nové prvky.

V tomto předpise se nově hovoří o příručce systému řízení bezpečnosti. Tento pojem do letectví zavedla Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO) a po dlouhém vývoji vydala Annex 19 – Řízení bezpečnosti. EASA tento dokument dále konkretizuje a vydává nařízení pro státy Evropské unie, tedy i pro Českou republiku.

Z předpisu Part ORA, kde je stanoveno, jak má vypadat systém řízení bezpečnosti, také vychází, že letecké školy (ať jsou organizacemi nesložitými či složitými) musí do své dokumentace zavést Plán reakce v případě nouze (ERP).

Plán reakce v případě nouze je dokument, který udává jednotlivé kroky, podle nichž se má postupovat v případě vzniku různých předvídatelných situací a dále jednoznačně deleguje odpovědnosti za provedení těchto postupů. V jiných průmyslových odvětvích se ERP zabývá krizovými situacemi jako například únikem velkého množství paliva, požáry, atd. Je sestaven jako manuál, ve kterém jsou rozděleny a definovány jednotlivé role zaměstnanců, které musí být vytvořeny. Pro každou roli je pak sestaven seznam úkolů (checklist), které musí být během krizové situace splněny. ERP slouží organizaci pro přechod ze standardního fungování do krizového. Tento plán je sestaven tak, aby organizace co nejrychleji a nejefektivněji zareagovala na nouzovou událost.

Je jasně stanoveno, za jakým účelem mají letecké školy ERP do svých dokumentů zavádět a co je jeho hlavním cílem. Kvůli rozličnosti leteckých škol (především z hlediska organizační struktury a počtu osob) a druhů poskytovaných výcviků však nelze vytvořit univerzální plán. Určité aspekty, které musí ERP splňovat, jsou však nezbytné pro všechny organizace neohledně na jejich velikost a strukturu. Cílem diplomové práce je tedy popsat, jaké základní rysy a události by měl ERP obsahovat, díky čemuž se bude moci ERP přizpůsobit většině leteckých škol.

V této práci na začátku seznámím čtenáře s historií zavádění systému řízení bezpečnosti jak podle ICAO, tak podle EASA. V další části budu analyzovat předpisy, podle kterých musí ATO do své dokumentace zavést systém řízení bezpečnosti a s ním nedílně spojený Plán reakce v případě nouze. V posledních kapitolách uvedu návrh, jak by měl manuál podle předpisů vypadat a taktéž se budu věnovat struktuře konkrétního plánu.

Tato diplomová práce by měla sloužit nově vzniklým leteckým školám se složitou organizací, které pracují na zavedení systému řízení bezpečnosti a Plánu reakce na nouzové situace do své dokumentace. Budou v ní uvedeny předpisy, ze kterých by měla škola čerpat a také teoretické i konkrétní návody na sestavení plánu reakce.

# 1 HISTORIE ZAVEDENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ BEZPEČNOSTI V LETECTVÍ A JINÝCH PRŮMYSLOVÝCH ODVĚTVÍCH

Letecký průmysl věnoval vývoji bezpečnosti vždy velkou pozornost, protože pokud dojde k letecké nehodě, může mít katastrofické následky. Ze začátku byla bezpečnost v letectví zaměřena převážně na technické chyby. Poté, co nastal v rámci konstrukce a technologie letadel velký rozvoj, pozornost se soustředila na lidský faktor a dále pak na komplexní prostředí, ve kterém letecká doprava probíhá.<sup>1</sup>

Organizace, které působí v leteckém průmyslu, mohou totiž prostřednictvím svého přístupu znatelně ovlivňovat úroveň bezpečnosti letecké dopravy. Právě tento poznatek byl jedním z klíčových podnětů pro zavedení Systému řízení bezpečnosti do civilního letectví.

Z hlediska historického vývoje Systému řízení bezpečnosti (SMS) v letectví mají nezastupitelný význam dvě organizace. První z nich je ICAO – Mezinárodní organizace pro civilní letectví, která se bezpečností v letectví zabývala v mnoha Annexech ještě předtím, než bylo toto téma aktuální. Druhou organizací důležitou zejména pro Evropskou unii je EASA - Evropská agentura pro bezpečnost letectví. Tato Agentura se při zavádění řízení bezpečnosti inspirovala předpisy vydanými ICAO a dále je konkretizovala pro potřeby Evropské unie.

Další průmyslová odvětví, která jsem uvedl, mají společného s letectvím to, že všechna přepravují velké množství osob. Zavádění systému řízení bezpečnosti je tu obzvláště důležité, protože v případě nehody či incidentu je ohroženo mnoho životů. V námořním průmyslu je také klíčový environmentální faktor, v rámci kterého se dbá na prevenci znečištění vod. SMS v námořní dopravě byl zaveden již počátkem 90. let, kdežto v případě železničního průmyslu se SMS začal zavádět až počátkem 21. století.

## 1.1 Systém řízení bezpečnosti v jiných dopravních odvětvích

**Mezinárodní námořní organizace (IMO)** je jednou z další organizací, která přijala SMS. Veškeré mezinárodní osobní lodě a tankery, chemické tankery, přepravci plynu a nákladní lodě vážící 500 či více tun (brutto) musí mít zavedený SMS.<sup>2</sup>

V rámci námořního průmyslu byl vytvořen International Safety Management (ISM) Code, jež poskytuje mezinárodní standardy pro bezpečné řízení a provoz lodí a pro prevenci znečištění. Právě na základě tohoto dokumentu se pro námořní průmysl stalo zavádění SMS povinností. Všechny lodní společnosti a vlastníci lodí se v mnohém liší a jejich chod závisí na širokém spektru různých podmínek. Právě kvůli výše uvedenému obsahuje ISM Code univerzální principy a cíle, které si každá společnost či vlastník mohou upravit dle vlastních potřeb.

---

<sup>1</sup> MIKAN, Albert. Proaktivní metody vytváření bezpečnosti v civilní letecké dopravě. *Perner's Contacts* [online]. 2011, (IV.) [cit. 2015-05-24]. ISSN 1801-674x. Dostupné z: [http://pernerscontacts.upce.cz/23\\_2011/Mikan.pdf](http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Mikan.pdf)

<sup>2</sup> International Safety Management (ISM) Code 2002. *International Maritime Organization* [online]. 2002 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic\\_id=287](http://www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic_id=287)

Aby byla prevence bezpečnosti a znečištění efektivní, vyžaduje to plnění povinností, kvalifikaci, pozitivní přístup a motivaci všech zaměstnanců v rámci námořního průmyslu.<sup>3</sup>

Důležitým mezníkem ve vývoji bezpečnosti byl rok 1990, kdy IMO přijala International Convention on Oil Pollution Preparedness, Response and Co-operation (OPRC). Jedná se o mezinárodní námořní úmluvu, která stanovuje ochranná opatření v případě ropného znečištění jak na národní úrovni, tak ve spolupráci s ostatními zeměmi. OPRC vešla v platnost 13. května 1995. Na základě OPRC jsou lodě povinné vypracovat palubní nouzový plán pro případ ropného znečištění. V rámci námořního průmyslu existuje několik manuálů na vytvoření takového typu dokumentu. Samozřejmě jsou zde pasáže, které jsou velice podobné těm obsaženým v ERP pro letecký průmysl.<sup>4</sup>

**Ředitelství bezpečnosti železniční dopravy** (Rail Safety Directorate) společnosti Transport Canada implementovalo SMS do železničního průmyslu v roce 2001. Požadavky na SMS v oblasti železničního průmyslu jsou obsaženy ve Směrnících SMS pro železniční dopravu<sup>5</sup>. Cílem těchto směrnic je zajistit, aby se bezpečnosti věnovalo v rámci společnosti dostatek pozornosti a byly na ni vyčleněny určité firemní zdroje.

V březnu roku 2006 článek Toronto Star uvedl, že dle zjištěných dat byl zaznamenán stoupající počet železničních nehod. Vznikly tak pochybnosti, zda mělo zavedení SMS do železničního průmyslu vůbec nějaký efekt. Kritici argumentovali, že tyto záznamy dat měly zabránit implementaci SMS do sektoru letectví.

Transportation Safety Board data (dopravní bezpečnostní palubní data) však ukázala, že stupeň nehodovosti v železničním průmyslu se v rámci deseti let pohyboval v průměrných hodnotách. Od doby, co byl zveřejněn článek Toronto Star, stupeň nehodovosti klesnul.

Transportation Safety Board uvedlo, že za rok 2008 bylo celkově nahlášeno 1143 železničních nehod. Oproti roku 2007 (celkem 1323 nehod) došlo tedy ke snížení o 14% a ve srovnání s hodnotami za roky 2003-2007 (průměrně 1387 nehod ročně) se počet nehod snížil o celých 18%.

## 1.2 Řízení bezpečnosti v rámci ICAO

Hlavní organizací, která se zasadila o zavedení Systému řízení bezpečnosti do letectví, je Mezinárodní organizace pro civilní letectví (ICAO). ICAO je vládní organizace se statutem přidružené organizace k Organizaci spojených národů OSN. ICAO má 188 členů a na svých jednáních úzce spolupracuje se všemi jinými organizacemi a provozovateli, kteří jsou zahrnuti v letectví.

Jedním z důležitých dokumentů pro bezpečnost, který vytvořilo ICAO, je program auditů **Universal Safety Oversight Action Program (USOAP)**. První verze USOAP, která byla uvedena do chodu v roce 1996, byla dobrovolná. Jeho počáteční úspěch vedl k tomu, že

<sup>3</sup> The International Safety Management Code. *Admiralty and Maritime Law Guide* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.admiraltylawguide.com/conven/ismcode1993.html>

<sup>4</sup> O'Brien's Response Management Inc. *Shipboard Oil Pollution Emergency Plan* [online]. 2012 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.ocean.washington.edu/files/tgt\\_sopep20120719.pdf](http://www.ocean.washington.edu/files/tgt_sopep20120719.pdf)

<sup>5</sup> Railway Safety Management System Regulations. *Canada Gazette*. 2015. Dostupné také z: <http://gazette.gc.ca/rp-pr/p2/2015/2015-02-25/html/sor-dors26-eng.php#archived>

31. Shromáždění ICAO (říjen 1998) schválilo rozšířený program a jeho financování. USOAP vešel v platnost 1. ledna 1999 a nahradil tak nepovinný program.

Jeho hlavním úkolem je kontrola bezpečnosti v letectví po celém světě. USOAP dohlíží na to, jak členské státy ICAO plní funkci bezpečnostního dozoru a dále hodnotí, do jaké míry naplňují důležité ICAO standardy, SARPS, přidružené procedury, směrnice a další postupy související s bezpečností.<sup>6</sup>

## **Historie zavedení Annexu 19 – Systém řízení bezpečnosti**

V roce 1997 ICAO představilo první verzi *Celosvětového akčního plánu pro bezpečnost v letecké dopravě (GASP)*. Tato verze vznikla jako soubor závěrů a doporučení, které vyvstaly na povrch během neoficiálního setkání Výboru pro leteckou navigaci (ANC) a zástupců leteckého průmyslu. GASP byl používán jako poradní materiál pro technický program organizace. Byl pravidelně aktualizován, naposledy se tak stalo v roce 2005.

V květnu roku 2005 se uskutečnilo další setkání mezi ANC a reprezentanty leteckého průmyslu. Na tomto setkání účastníci vyjádřili požadavek na vytvoření rozsáhlejšího plánu, který by obsahoval běžný rámec doporučení pro všechny zainteresované složky. Takovýto plán by umožňoval proaktivní přístup k bezpečnosti v letectví a pomohl by vést bezpečnostní politiku a světové snahy ke snížení nebezpečných incidentů v letecké dopravě. ICAO se s určitými organizacemi (např. *Industry Safety Strategy Group – ISSG*) dohodlo na vývoji všeobecného přístupu k bezpečnosti v letectví. ISSG vyvinula plán *Global Aviation Safety Roadmap*, jež se stal základem pro další rozvoj GASP.<sup>7</sup>

Od založení ICAO v roce 1944 byl v letech 2003 a 2004 zaznamenán nejnižší počet leteckých incidentů. V srpnu a září roku 2005 se však stalo hned šest vážných leteckých nehod, které si vyžádaly více obětí, než bylo v průběhu celého roku 2004. Na základě těchto událostí se ve druhé polovině března roku 2006 konala v Montrealu ICAO konference o strategii pro bezpečnost v letectví. Zde byl plán *Global Aviation Safety Roadmap* vřele přivítán a ICAO dostalo doporučení, aby na základě tohoto dokumentu vyvinulo jednotný přístup k bezpečnostním iniciativám, který by poskytnul všeobecný návod pro bezpečnostní politiku.

V dalších letech se ICAO pustilo do významných úprav GASP, jejichž cílem bylo razantně snížit počet leteckých nehod a incidentů bez ohledu na možnost redukce intenzity leteckého provozu. Byly zde snahy o dosažení významného snížení výskytu nehod v regionech, kde byla tato čísla vysoká. Aby byly podpořeny požadavky zavádění řízení bezpečnosti, v roce 2006 ICAO poprvé vydalo *Safety Management Manual (SMM) Doc.9859*. SMM mimo jiné obsahuje informace, jak vytvořit Státní program bezpečnosti a návod na vytvoření bezpečnostních příruček pro poskytovatele leteckých služeb. V neposlední řadě ICAO vytvořilo školící program pro zástupce administrativy v civilním letectví.

Od roku 2006 se začaly přepracovávat Annexy 1, 6, 8, 11, 13 a 14 a byly představeny dva nové směry. První se věnoval zavedení Státního programu bezpečnosti, druhý pak

---

<sup>6</sup> Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP). ICAO [online]. 2013 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.icao.int/safety/CMAForum/Documents/Flyer\\_US-Letter\\_ANB-USOAP\\_2013-08-30.pdf](http://www.icao.int/safety/CMAForum/Documents/Flyer_US-Letter_ANB-USOAP_2013-08-30.pdf)

<sup>7</sup> The Postal History of ICAO: Annex 19 – Safety Management. ICAO [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.icao.int/secretariat/PostalHistory/annex\\_19\\_safety\\_management.htm](http://www.icao.int/secretariat/PostalHistory/annex_19_safety_management.htm)

implementaci SMS pro poskytovatele služeb v letectví. Cílem tak byla harmonizace a rozšíření opatření vztahujících se na řízení bezpečnosti pro všechny poskytovatele služeb v letectví. Jsou jimi například letečtí provozovatelé, poskytovatelé letových provozních služeb, certifikovaná letiště, provozovatelé letecké údržby, výcvikové organizace, atd. Po členských státech ICAO bylo požadováno, aby dohlédly na zavedení řízení bezpečnosti u jejich poskytovatelů letových provozních služeb, leteckých provozovatelů a provozovatelů letišť, a aby bylo řízení bezpečnosti na přijatelné úrovni. Od roku 2008 se pravidelně pořádaly kurzy pro zástupce států, aby byly schopny Státní program bezpečnosti zavést a aktualizovat ho dle požadavků ICAO.

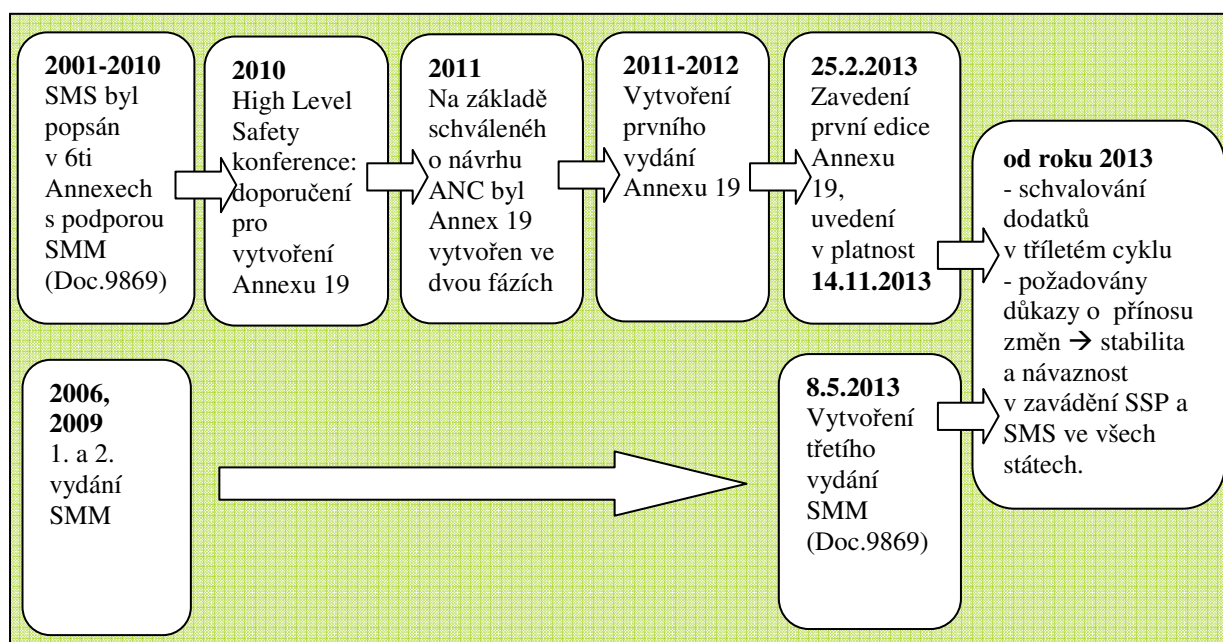
V březnu 2010 se v Montrealu uskutečnila *High-level Safety Conference (HLSC)*. Účastnilo se jí přes šest set odborníků ze 150 členských států a mnoho zástupců leteckého průmyslu. Na této konferenci bylo projednáno zavedení devatenáctého Annexu, který se bude výhradně zabývat Řízením bezpečnosti. Bylo dohodnuto, že tento nový Annex bude obsahovat informace týkající se řízení bezpečnosti uvedené v již zavedených Státních programech bezpečnosti a SMS pro různé poskytovatele služeb v letectví.

Na základě požadavku HLSC založil Výbor pro leteckou navigaci v roce 2011 Safety Management Panel (SMP), který se poprvé sešel v listopadu roku 2011 a měl za úkol sestavit návrh obsahu a struktury nového Annexu 19.

Vývoj Annexu 19 probíhá ve dvou fázích. *První fáze* zavádění Annexu 19 zahrnovala sjednocení SRPS a dalších směrnic dosud obsažených v šesti rozdílných Annexech do jednoho nového. První fáze se tedy soustředila na použití již existujících požadavků jakožto základu pro první vydání Annexu 19. Úpravy byly prováděny za účelem lepší srozumitelnosti. Díky tomu bylo zavádění Annexu 19 do praxe rychlé a byla zachována spojitost se stávajícími požadavky SSP a SMS. *Druhá fáze* se zaměřuje na vývoj nových požadavků a opatření souvisejících s jinými Annexy.

V únoru 2012 se uskutečnilo druhé setkání SMP, kde byly předneseny návrhy na první vydání nového Annexu – Řízení bezpečnosti. **25. února 2013** – na čtvrtém setkání SMP a na 198. setkání ICAO koncilu – byl přijat 19. Annex – Řízení bezpečnosti a byl včleněn do Chicagské úmluvy. Tento nový Annex sjednocuje již existující nařízení vztahující se ke Státnímu programu bezpečnosti a k řízení bezpečnosti do jediného annexu. Na vývoji nového Annexu úzce spolupracovali po dobu tří let ICAO, jeho Členské státy a mezinárodní organizace. Zavedení 19. Annexu podpořilo nepřetržitý vývoj proaktivní strategie ve zdokonalování bezpečnosti. V platnost vstoupil **14. listopadu 2013**.

Po roce 2013 se očekává, že schvalování dodatků bude probíhat v tříletém cyklu. Před zavedením jakýchkoliv změn v Annexu 19 bude nutno doložit důkazy o přínosu těchto změn, čímž bude zajištěna stabilita a návaznost v zavádění SSP a SMS ve všech státech. Proces zavádění Annexu 19 je uveden v následující tabulce:



Tab. 1: Historie zavádění Annex 19 <sup>8</sup>

Annex 19 je prvním novým ICAO Annexem vydaným po 30 letech. Obsahuje předpisy vhodné pro účely řízení bezpečnosti vztahující se k bezpečnostním leteckým postupům a vyzdvihuje důležitost řízení bezpečnosti na Státní úrovni napříč rozmanitými oblastmi v letectví. Doplnuje všechny starší ICAO bezpečnostní programy a činnosti včetně aktualizovaného GASP – Regional Aviation Safety Groups (RASGs). Předpokládá se, že do roku 2025 se letecká doprava zdvojnásobí. Annex 19 podporuje vývoj proaktivní strategie ve zdokonalování bezpečnosti. Základem pro proaktivní bezpečnostní strategii je zavedení SSP, který soustavně vyhledává bezpečnostní rizika.

### 1.3 Řízení bezpečnosti v rámci EASA

Evropská agentura pro bezpečnost letectví (EASA) je agenturou zabývající se bezpečností v Evropské unii. Hlavní činností této organizace je vytváření strategií a bezpečnostního řízení, certifikace leteckých produktů a přehled schválených organizací a členských států EU. EASA byla založena v roce 2002 a zaměstnává více než 700 expertů přes leteckou bezpečnost ze všech členských států EU. Ředitelství organizace je v Německu (Kolín nad Rýnem) a další kanceláře jsou v Bruselu, Washingtonu, Montrealu a Pekingu.

EASA využívá své technické, finanční a právní samostatnosti k zajištění nejvyšší bezpečnostní ochrany pro obyvatelstvo členů EU žijících jak na jejím území, tak po celém světě. Dále pak zajišťuje ochranu životního prostředí, zamezuje duplikaci předpisů, nařízení a certifikačních postupů v rámci EU a v neposlední řadě usnadňuje vybudování vnitřního leteckého trhu v Evropské unii.

EASA hraje také důležitou roli ve vnější politice EU. Je silným protějškem dalších leteckých agentur po celém světě (USA, Kanada, Brazílie, ad.) a podílí se na prosazování

<sup>8</sup> History of ICAO Safety Management Provisions. ICAO [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Tools%20and%20Add%20Ons/demo.htm>



leteckých standardů EU ve světě.<sup>9</sup>

Když se vyvíjely základy *řízení bezpečnosti na úrovni členských států ICAO*, vycházelo se z nařízení, že všechny členské státy (tedy i členské státy EASA) zařadí SSP, zatímco organizace fungující v rámci těchto států vyvinou SMS. Oba tyto prvky se budou navzájem doplňovat.

Co se týče *řízení bezpečnosti na úrovni EU*, požadavky na tvorbu SSP a SMS vycházely z Nařízení Komise (EU) 290/2012 pro oblast personálu a posádek letadel a z Nařízení (EU) 965/2012 zabývající se provozovateli letadel. Požadavky se pak budou postupně zavádět do dalších leteckých odvětví.

#### 1.4 Doplnkové materiály publikované organizacemi a skupinami

European Commercial Aviation Safety Team (ECAST) jakožto součást European Strategic Safety Initiative (ESSI) publikoval poradní manuály pro organizace, které potřebovaly zavést Systém řízení bezpečnosti (SMS). Cílem bylo poskytnout nejlepší materiály a předpisy, čímž se podpořilo zavádění evropských a mezinárodních regulačních opatření.

European Operators Flight Data Monitoring Forum (EOFDM) navíc poskytuje propojení mezi leteckými provozovateli a specializovanými pracovníky. Tím podněcuje zavádění FDM programů a pomáhá provozovatelům vytěžit z těchto programů maximum.

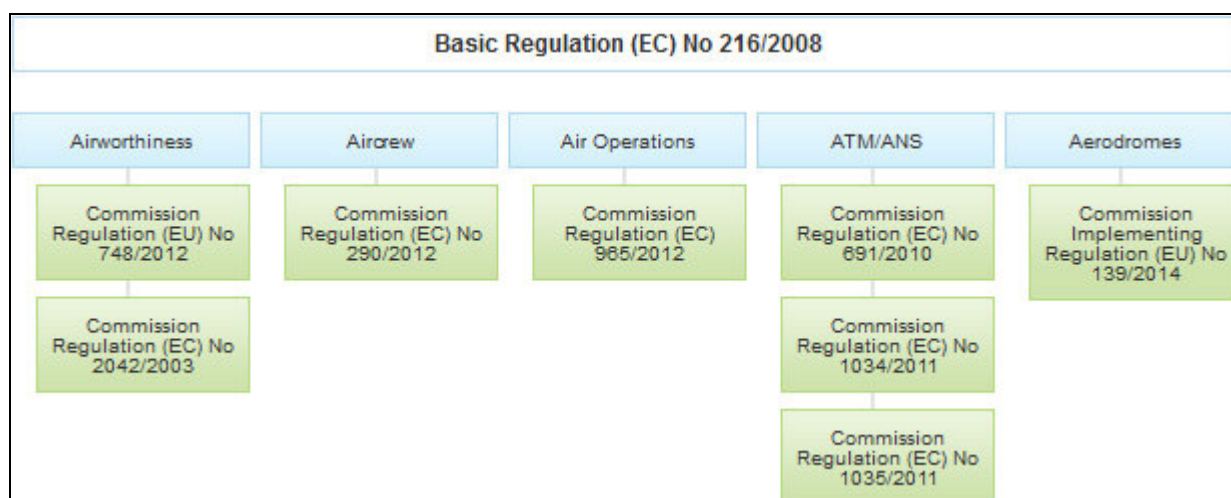
European Helicopter Safety Team (HEST) – oddělení pro vrtulníky, které je součástí ESSI a zároveň představuje evropské odvětví International Helicopter Safety Team (IHST) – vydal dvě Příručky řízení bezpečnosti pro komplexní a nekomplexní provozovatele obsahující dvě ukázky Příručky pro řízení bezpečnosti a Plánu reakce v případě nouze. Tyto dokumenty byly vyhotoveny s uvážením Annexu III Nařízení Komise (EU) 965/2012 (Část ORO podkapitola GEN, II část Řízení bezpečnosti a k tomu vztažené poradní a doplňující materiály AMC a GM).

EASA dále ve spolupráci s ostatními Evropskými organizacemi a spolky vytvořila European Aviation Safety Programme (EASP). EASP napomáhá členským státům plnit právní závazky a dále vyvíjet a vylepšovat bezpečnost v letectví.<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> The Agency. EASA [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://easa.europa.eu/the-agency>

<sup>10</sup> SMS - Europe. EASA [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://easa.europa.eu/easa-and-you/aviation-domain/safety-management/sms---safety-management-system/sms-europe>



Tab. 2: Nařízení Evropské komise <sup>11</sup>

<sup>11</sup> SMS - Rulemaking Status. EASA [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://easa.europa.eu/easa-and-you/aviation-domain/safety-management/sms---safety-management-system/sms-rulemaking-status>

## 2 LEGISLATIVA ZABÝVAJÍCÍ SE ŘÍZENÍM BEZPEČNOSTI V LETECTVÍ

Tato část práce se věnuje předpisům a jiným materiálům, ze kterých vyplývá nutnost zavedení řízení bezpečnosti do organizací. Jak bylo uvedeno výše, základ tvoří poradenské materiály a předpisy vytvořené organizacemi ICAO a EASA.

### 2.1 Doc. 9859 Safety Management Manual

Doc. 9859 poskytuje návod státům, jak vyvinout a zavést Státní program bezpečnosti (SSP) v souladu se Standardy a Doporučenými postupy ICAO (SARPS) obsažených v Annexech 1 - Způsobilost leteckého personálu civilního letectví, 6 – Provoz letadel, 8 – Letová způsobilost letadla, 11 – Letové provozní služby, 13 – Odborné zjišťování příčin leteckých nehod a incidentů, 14 – Letiště, Volume I – Plán letiště a postupy. Je nutné podotknout, že při vydání tohoto manuálu ještě nebyl zaveden předpis L – 19 Řízení bezpečnosti podle Annexu 19, který všechny výše uvedené Annexy spojuje v jeden celek. Tento manuál také poskytuje návod na vytvoření Systému řízení bezpečnosti (SMS), který je vyžadován státem, a také návod pro vývoj a zavedení SMS pro poskytovatele služeb v letectví.

V kontextu řízení bezpečnosti se pojmy „*poskytovatel servisu nebo produktu*“ a „*poskytovatel služeb*“ vztahují na jakoukoliv organizaci poskytující letecké služby. Organizace poskytující letecké služby tedy zahrnují schválené výcvikové organizace, které jsou během poskytování služeb vystavovány bezpečnostním rizikům, provozovatele letadel, schválené organizace pro údržbu, organizace zodpovědné za vývoj a výrobu letadel, poskytovatele letových provozních služeb a certifikace letišť.

Tento dokument slouží pouze jako předloha a návod pro zavedení řízení bezpečnosti. Je zde zmíněno, že konkrétní provozovatelé musí dále pracovat s dalšími směrnicemi a předpisy.

Obsah Doc. 9859 je následující<sup>12</sup>:

1. kapitola – přehled
2. kapitola – základní koncepty a procedury řízení bezpečnosti
3. kapitola – shrnutí Standardů a Doporučených postupů ICAO SARPS
- 4., 5. kapitola – nástin postupného přístupu k vývoji, zavedení a udržení SSP a SMS. Také jsou zde uvedeny praktické příručky a obrazová příloha. V Dodatcích jsou ICAO dokumenty týkající se daného tématu.

### 2.2 L-19 Řízení bezpečnosti

Předpis L-19 byl uveden v platnost dne 14. listopadu 2013. Struktura a obsah tohoto předpisu odpovídá ICAO Annex 19 Safety Management. Je zde převážně řešeno řízení bezpečnosti státu a zavedení SSP. Nicméně v jednotlivých hlavách, doplňcích a dodatcích se

---

<sup>12</sup> *Safety management manual (SMM)*. [2006]. 1st ed. Montreal?: ICAO, 1 v. (various pagings). Doc (International Civil Aviation Organization), 9859-AN/460. ISBN 9291946753.

řeší i řízení bezpečnosti u poskytovatelů služeb v letectví. Struktura předpisu je následující:

Hlava 1 – Definice

Hlava 2 – Působnost

Hlava 3 – Odpovědnost státu v řízení bezpečnosti

Hlava 4 – Systém řízení bezpečnosti

Hlava 5 – Sběr, analýza a výměna údajů o bezpečnosti

Doplněk 1 – Státní systém dozoru nad bezpečností

Doplněk 2 – Koncept Systému řízení bezpečnosti (SMS)

Dodatek A – Koncept Státního programu bezpečnosti (SSP)

Dodatek B – Právní výklad k ochraně informací ze systémů sběru a zpracování údajů vztahujících se k bezpečnosti

Dodatek N – Státní program bezpečnosti České republiky

Pro zavedení SMS a ERP v organizacích je potřeba postupovat podle požadavků a návrhů v Hlavě 4, ale především v Doplnku 2.

Doplněk 2 nám nastiňuje strukturu SMS a nezbytné části, které musí obsahovat. Hned na začátku doplňku je uvedena poznámka, že poradenský materiál pro implementaci SMS je obsažen v dokumentu ICAO Doc. 9859. Části, které jsou nutné při pro zavedení konceptu, jsou<sup>13</sup>:

- 1) *Politika a řízení bezpečnosti*
  - a) *Závazek a zodpovědnost vedení*
  - b) *Odpovědnosti za bezpečnost*
  - c) *Jmenování klíčového bezpečnostního personálu*
  - d) ***Koordinace plánování reakce v případě nouze***
  - e) *Dokumentace SMS*
- 2) *Řízení bezpečnostních rizik*
  - a) *Identifikace nebezpečí*
  - b) *Hodnocení a zmírňování rizik*
- 3) *Zajišťování bezpečnosti*
  - a) *Sledování a měření výkonnosti v oblasti bezpečnosti*
  - b) *Řízení změn*
  - c) *Průběžné zdokonalování SMS*
- 4) *Prosazování bezpečnosti*
  - a) *Výcvik a vzdělání*
  - b) *Komunikace o bezpečnosti*<sup>14</sup>

V Doplnku 2 části 1.4. se hovoří o Plánu reakce v případě nouze. Je zde pouze uvedeno, že tento plán musí být zkoordinován s okolními stanovišti, která budou zahrnuta do akce během nouzové situace.

---

<sup>13</sup> Řízení bezpečnosti: L-19. *Řízení letového provozu České republiky, Letecká informační služba*. 2013. Dostupné také z: <http://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/index.htm>

<sup>14</sup> Tamtéž, Doplněk 2 - 1.

## 2.3 Přijatelné způsoby průkazu (AMC) a poradní materiál (GM) k Části ORA

Tento dokument je vydáván Evropskou Agenturou pro bezpečnost letectví a je to poradenský materiál k Části ORA, která se zabývá požadavky na provozovatele v oblastech posádek letadel. Poprvé byl uveden v platnost v dubnu roku 2012, změny pak proběhly v dubnu 2013. Tento dokument je členěn do několika sekcí, avšak pro naše účely je klíčový Oddíl II – Řízení.

Složitost systému řízení závisí na typu organizace. Proto je nejprve nutné stanovit, zda se jedná o organizaci složitou či nesložitou. V kapitole AMC1 ORA.GEN.200(b) jsou uvedena kritéria, podle kterých se organizace dělí na nesložitě a složitě<sup>15</sup>. Složitá organizace je taková, které má ve své struktuře více jak 20 zaměstnanců na plný úvazek. Dále je to organizace, která má méně jak 20 zaměstnanců, ale její struktura je složitá nebo její provoz vyžaduje zvláštní oprávnění či operuje v nepříznivém prostředí (provoz nad vodní hladinou, v horském terénu). Nesložitá organizace je pak organizace, která má méně jak 20 zaměstnanců a nevymyká se ze standardů.

Bez ohledu na počet zaměstnanců je organizace považovaná za nesložitou, pokud poskytuje pouze výcvik pro získání kvalifikace LAPL (průkaz způsobilosti pilota lehkých letadel), PPL (průkaz způsobilosti soukromého pilota), SPL (průkaz způsobilosti pilota kluzáků) a BPL (průkaz způsobilosti pilota balónů). Složitě organizace jsou naopak ty, které poskytují výcvik CPL (obchodní pilot letounu), IR (lety podle přístrojů), MEP (výcvik na vícemotorových letounech), atd.

Ať je organizace složitá či nesložitá, musí mít ve své dokumentaci Plán reakce v případě nouze. V Oddílu II – Řízení se na začátku píše o **nesložitě organizaci** a specifikuje se zde její dokumentace. Na základě článku AMC1 ORA.GEN.200(a)(1);(2);(3);(5) Systém řízení je uvedena v bodě (f) nutnost ERP.

*„Organizace by měla, ve spolupráci s ostatními zainteresovanými stranami, vytvořit, koordinovat a udržovat plán reakce v případě nouze (ERP), který zajistí řádný a bezpečný přechod z normálního na nouzový provoz a zpět. ERP by měl uvádět činnosti, které mají organizace nebo určení jednotlivci provést v případě nouze, přičemž by tento plán měl odrážet velikost, povahu a složitost činností prováděných organizací.“<sup>16</sup>*

V další části Oddílu II se již píše o **složitě organizaci**. Podrobně se zde popisuje struktura organizace, potřebný počet funkcí a složení jednotlivých týmů. dále je zde jasně uvedena struktura systému řízení bezpečnosti.

### **Příručka organizace pro řízení bezpečnosti**

*„(a) Příručka pro řízení bezpečnosti (SMM) by měla být klíčovým nástrojem pro sdělování přístupu k bezpečnosti v rámci celé organizace. SMM by měla dokumentovat všechny stránky řízení bezpečnosti včetně politiky, cílů, postupů a individuálních odpovědností v oblasti bezpečnosti.“*

<sup>15</sup> Konsolidované znění AMC a GM k Části ORA. Úřad pro civilní letectví. 2011. Dostupné také z: <http://www.caa.cz/file/6671/>

<sup>16</sup> Tamtéž, s. 14.

(b) *Obsah příručky pro řízení bezpečnosti by měl zahrnovat všechny následující položky:*

- (1) rozsah systému řízení bezpečnosti;*
- (2) politiku a cíle bezpečnosti;*
- (3) rozsah odpovědnosti odpovědného vedoucí v oblasti bezpečnosti;*
- (4) odpovědnosti klíčového bezpečnostního personálu v oblasti bezpečnosti;*
- (5) postupy pro řízení dokumentace;*
- (6) schémata identifikace nebezpečí a řízení rizik;*
- (7) plánování bezpečnostních opatření;*
- (8) sledování výkonnosti systému řízení bezpečnosti;*
- (9) vyšetřování a hlášení incidentů;*
- (10) plánování reakce v případě nouze;*
- (11) řízení změn (včetně organizačních změn s ohledem na odpovědnosti v oblasti bezpečnosti);*
- (12) podpora bezpečnosti.*

(c) *SMM může být obsažena v (jedné z) příručce (příruček) organizace.* <sup>17</sup>

V bodě 10 je vidět, že Plán reakce v případě nouze je neoddělitelnou součástí SMS. Účel a důvod pro zavedení plánu je popsán v kapitole AMC1 ORA.GEN.200(a)(3) řízení bezpečnostních rizik.

#### ***Plán reakce v případě nouze (ERP)***

*„(1) Měl by být stanoven ERP, který určuje činnosti, které mají provést organizace nebo určení jednotlivci v případě nouze. ERP by měl odrážet velikost, povahu a složitost činností prováděných organizací.*

*(2) ERP by měl zajišťovat:*

- (i) řádný a bezpečný přechod z normálního na nouzový provoz;*
- (ii) bezpečné pokračování provozu nebo návrat k normálnímu provozu v nejkratší možné době; a*
- (iii) koordinaci s plány reakce v případě nouze ostatních organizací, je-li to vhodné.* <sup>18</sup>

## **2.4 Dílčí závěr**

V této kapitole jsem analyzoval předpis L-19 a dva poradenské materiály, které se zabývají řízením bezpečnosti. Dva dokumenty vydalo ICAO, jeden EASA. Můžeme konstatovat, že ve všech uvedených materiálech se o řízení bezpečnosti hovoří obdobně. Předpis L-19 Řízení bezpečnosti a AMC a GM k Části ORA uvádí, jak by měla vypadat struktura dokumentu řízení bezpečnosti. Doc. 9859 pak dále upřesňuje a rozvíjí body z předpisu L-19.

V předpisu L-19 a poradenském materiálu k Části ORA je samozřejmě uveden i Plán

<sup>17</sup> Konsolidované znění AMC a GM k Části ORA. Úřad pro civilní letectví. 2011. Dostupné také z: <http://www.caa.cz/file/6671/>, s. 27.

<sup>18</sup> Tamtéž, s. 17.

reakce v případě nouze. V předpisu L-19 je obsažen v rámci podkapitoly Politika a cíle bezpečnosti, v materiálu AMC a GM k Části ORA je pak součástí výčtu povinných položek, které musí systém řízení bezpečnosti obsahovat. Na základě podrobného studia výše uvedených předpisů jsem definoval základní důvody, proč ERP vytvořit, a co by měl zajistit.

Na základě zjištění získaných analýzou všech výše uvedených dokumentů vytvořím v další části diplomové práce Plán reakce v případě nouze, který bude sestavený podle všech výše uvedených požadavků.

### 3 NÁVRH ERP V LETECTVÍ

Možná právě proto, že letecké incidenty či nehody jsou velice vzácné, je pouze málo organizací připraveno při jejich vzniku pohotově a adekvátně zareagovat. Mnoho organizací nemá vypracované plány, jak se chovat a pracovat během nouzových situací a v krizi. To, jak se organizaci daří po odeznění krize nebo po vyřešení letecké nehody, závisí na tom, jak se dokáže zmobilizovat a chovat v průběhu několika hodin či dní po bezpečnostním incidentu. Plán reakce v případě nouze (ERP) mimo jiné popisuje, co se má udělat po incidentu a kdo je za jakou činnost zodpovědný.

Pokud se hovoří o plánu reakce v případě nouze, většinou je vztažen k letecké nehodě či incidentu spojenému s letadlem. Tento plán reakce lze však použít na nejrozličnější odvětví letectví. Příkladem mohou být poskytovatelé letových provozních služeb, pro něž se sestavují plány pro případ výpadků energie, radarů, komunikačních zařízení atd. Dále jsou zde organizace poskytující údržbu a opravu letadel, kterým je třeba vytvářet plány využitelné například v případě tak závažného zhoršení letových způsobilostí určitých typů opravovaných letadel, že to vede k jejich odstavení a tím pádem ukončení údržby daného typu. V reakčních plánech je třeba zohlednit široký okruh situací, a to i takových, které nejsou přímo propojeny s letectvím, jako například šíření nemocí, epidemií, stávků atp. V ERP by se tedy měly objevit všemožné scénáře nouzových situací a měly by zde být uvedeny návody, jak se k danému problému postavit, jakým způsobem dále postupovat a jak se z krize co nejdříve dostat.

V České republice je sousloví „*Plán reakce v případě nouze*“ nový pojem nejen pro letectví, nýbrž i pro jiná odvětví průmyslu, a tudíž není příliš rozšířený. Ve společnostech jsou samozřejmě v rámci bezpečnosti prováděna různá školení – například jak se zachovat v případě vypuknutí požáru, při přírodních katastrofách, jak poskytnout první pomoc, atd. Pokud bychom však šli do důsledků, není to ERP, ale pouze šablona pro konkrétní situaci. V této práci proto budu vycházet především z anglických zdrojů, kde se hovoří o ERP, které je již delší dobu zavedené.

EASA ve svých dokumentech bohužel podrobný návod na sestavení ERP neuvádí. Pouze popisuje, že by to měla být příručka, která bude sloužit organizaci v nouzi a měly by zde být uvedeny situace a postupy, jak se v nouzi chovat, jak ji zvládnout a jak se co nejdříve navrátit ke standardnímu fungování organizace. Není zde konkrétně specifikované, co se přesně za nouzi považuje. Proto se předpokládá, že se ERP budou v jednotlivých organizacích dost lišit a může se stát, že co jedna organizace považuje za nouzi a krizi, jiná nikoliv. Proto je v ERP ještě uvedena politika bezpečnosti organizace, ve které by se měly dané hrozby specifikovat. Tato politika bezpečnosti je samozřejmě součástí systému řízení bezpečnosti.

Z tohoto důvodu použiji konkrétnější návod z ICAO Doc. 9859 SMM, kde se jeden z jeho Dodatků přímo ERP věnuje. Nicméně ani zde nejsou uvedeny konkrétní příklady a návody, jak by se organizace měla chovat. Je zde uvedena struktura této příručky a jsou zde zvýrazněny body, které by neměly chybět. Tento Dodatek je koncipován pro nejzávažnější nouzovou situaci, tedy leteckou nehodu nebo incident. Také se zde hovoří o vyšetřovacích týmech, které si mají organizace vytvořit, což je u malých leteckých škol téměř nerealizovatelné.



Dalším a nejpropracovanějším návodem pro vytvoření ERP, který zde uvádím, je dokument od organizace EHEST. Tato organizace pracuje pod záštitou EASA a vytvořila již dvě verze ERP pro provozovatele vrtulníků.

### 3.1 Dodatek 3 kapitoly 5 Doc. 9859

Jak bylo již zmíněno v kapitole 2.1, Dodatek Doc.9859 je jedním z hlavních dokumentů ICAO pro tvorbu SSP a SMS pro letecké provozovatele. Zabývá se z velké části řízením bezpečnosti. V Dodatku 3 k páté kapitole je uvedeno, kolik by měl mít ERP kapitol a co by mělo být jejich obsahem. V následujících odstavcích uvedu jednotlivé kapitoly a body, které by měl plán reakce v případě nouze obsahovat. V dodatku 3 k 5. kapitole ve čtvrtém bodě jsou uvedeny **Cíle ERP**:<sup>19</sup>

- a) stanovení osob, které se budou nouzí zabývat a jejich zodpovědnost
- b) dokumentace postupů a procesů v nouzi
- c) koordinace práce s vnějšími i vnitřními skupinami
- d) bezpečné zvládnutí nezbytných operací, dokud krize není pod kontrolou
- e) proaktivní stanovení všech možných nouzových událostí a scénářů, jejich řešení a vytvoření systémů pro jejich zmírnění

**Aby byl ERP efektivní, musí:**

- a) být úměrný velikosti, povaze a komplexnosti organizace
- b) být k dispozici všem osobám a organizacím, kterých se týká
- c) obsahovat checklisty a procedury k daným nouzovým situacím
- d) mít strom vyrozumění důležitých osob
- e) být testován a pravidelně procvičován v organizaci
- f) být aktuální a stále doplňován o nové informace

#### **Obsah ERP**

Měla by to být brožura ve formě manuálu, která stanoví zodpovědnosti, role a činnosti, které budou muset provádět zainteresované osoby v konkrétních situacích. V následujících odstavcích budou popsány základní prvky, kterými by se měl ERP zabývat.

ERP by měl poskytnout směr pro řešení nouze z hlediska **vládní politiky**, a to vládních zákonů, dokumentů pro vyšetřování, dohody s místními úřady a politiky organizace.

ERP by měl vyzdvihnout záměry z hlediska struktury **organizace**:

- 1) určit, kdo bude vedoucí a kdo bude podřízený vytvořeným týmům
- 2) definování rolí a zodpovědnosti osob určených do vytvořených týmů
- 3) objasnění vztahů podřízenosti a nadřízenosti úřadu
- 4) ustanovení EMC (Emergency Management Centre)
- 5) ustanovení procedur pro přijímání velkého množství dotazů, zvláště během několik prvních dnů po závažné havárii;
- 6) určit korporačního mluvčího pro jednání s médii;

---

<sup>19</sup> *Safety management manual (SMM)*. [2006]. 1st ed. Montreal?: ICAO, 1 v. (various pagings). Doc (International Civil Aviation Organization), 9859-AN/460. ISBN 9291946753., Appendix 3 to Chapter 5.

- 7) definující jaké zdroje budou k dispozici, včetně finančních pro okamžité výdaje
- 8) navrhnout zástupce společnosti pro formální vyšetřování podniknuté státním úřadem
- 9) definovat plán vyrozumění pro hlavní personál. Organizační schéma by mohlo být využito pro ukázání organizační propojenosti a komunikačních vztahů.

Plán by měl specifikovat, kdo v organizaci by měl být informovaný o nouzovém stavu, kdo udělá externí prohlášení a pomocí jakých prostředků. V tomto **prohlášení** by měly být zváženy potřeby následujících subjektů: vedení, Státní úřad (SAR, ÚZPLN,...), místní složky záchranného systému (hasiči, zdravotníci,...), příbuzní obětí, zaměstnanci společnosti, média, právníci,...

V závislosti na okolnostech by se měl ihned svolat tým (*Initial response team*), který bude na vzniklý stav nouze **okamžitě reagovat**, bude odeslán na místo nehody, kde pomůže při organizaci a zabezpečování místa nehody. V této souvislosti je nutné zvážit následující body:

- 1) Kdo by měl vést sestavený tým
- 2) Kdo by měl být zahrnutý v *Initial response team*
- 3) Kdo by měl podat prohlášení v místě nehody
- 4) Co by mohlo být požadováno z hlediska zvláštního vybavení, šatstva, dokumentace, dopravy, ubytování, atd.

Zaměstnanci s odpovídajícím tréninkem a zkušenostmi mohou zabezpečovat **dodatečnou podporu** během přípravy, cvičení a aktualizace plánu reakce v případě nouze dané organizace. Jejich odborná způsobilost může být užitečná v plánování a provádění nejrůznějších úkolů. Během cvičení mohou například zastupovat pasažéry či zákazníky, starat se o přeživší, pomáhat vnějším složkám či jednat s příbuzným, úřady, atd.

**Emergency management centre (EMC)** může být ustanoveno v prostorách organizace, pokud se naplní kritéria pro jeho stanovení. V blízkosti krizového místa může být navíc zřízeno velitelské stanoviště (Command Post – CP). V ERP by mělo být stanoveny, co vše je potřeba zařídit a zajistit:

- 1) personál (v počátečních fázích je nezbytný 24 hodin denně, 7 dní v týdnu)
- 2) komunikační vybavení (telefony, internet, atd.)
- 3) požadavky na dokumentace, vedení *krizových záznamů*
- 4) záznamy organizace vztahující se k dané situaci
- 5) kancelářské vybavení a zásoby
- 6) další dokumentace (nouzové checklisty, organizační příručky, letištní plány v případě nouze, seznamy kontaktů, atd.)

K povinnosti vést *Krizové záznamy* o událostech a činech organizace navíc ještě přibývá povinnost poskytovat **záznamy a informace** státnímu vyšetřovacímu týmu. ERP by měl obsahovat následující druhy informací požadované vyšetřovateli:

- 1) veškeré významné záznamy týkající se produktu či služby
- 2) seznam kontaktů na osoby zahrnuté ve vyšetřování
- 3) poznámky zaznamenané ve výsleších osob spojených s událostí

4) fotky a jiné důkazy

V případě závažné nehody mají představitelé z mnoha státních funkcí právo na přístup k **místu nehody**. Jedná se například o policii, hasiče, zdravotníky, zástupce letiště, lékařské vyšetřovatele, ÚZPLN, pomocné agentury jako Červený kříž a média. Ačkoli je koordinace aktivit těchto skupin v rukou vyšetřovací komise a státní policie, poskytovatel služeb by měl v místě nehody objasnit následující aspekty aktivit:

- 1) navrhnout *senior company representative* v místě nehody v případech, že se nehoda stala na domovské základně, mimo ni či mimo území státu.
- 2) postarat se o přeživší oběti
- 3) zabezpečit potřeby příbuzných obětí
- 4) zabezpečit trosky
- 5) postarat se o lidské ostatky a osobní věci zesnulých
- 6) zajistit záchranu důkazů
- 7) poskytnout pomoc (pokud je vyžadována) vyšetřovacím úřadům
- 8) odstranit trosky

To, jak organizace dokáže komunikovat s **médií**, se může odrazit na tom, jak brzy se dokáže z nesnadné situace dostat. Je striktně dáno, co se smí a naopak nemůže sdělit, jako například:

- 1) jaké informace jsou chráněny (FDR data, CVR, ATC nahrávky, výpovědi svědků, atd.)
- 2) kdo může mluvit jménem mateřské organizace v ředitelství a kdo v místě nehody (veřejný manažer, hlavní výkonný úředník či jiný starší vedoucí pracovník, majitel)
- 3) mít připravenou okamžitou odpověď na dotazy médií
- 4) jaké informace mohou být uvolněny (co by mělo být naopak zamlčeno)
- 5) načasování a obsah firemního počátečního sdělení
- 6) dostatek informací pro aktualizaci do médií

Zaměstnancům by měl být poskytnut návod, jak jednat s policií a vyšetřovacími úřady při **neformálním vyšetřování**.

ERP by měl popisovat, jakým způsobem má organizace **pomáhat a přistupovat k obětem nehody** či zákaznickým organizacím. Tento popis by měl zahrnovat aspekty jako:

- 1) státní potřebu pro poskytnutí pomoci
- 2) příjezd a ubytování v okolí nehody
- 3) dispečink pro kontakt a seznam obětí
- 4) obstarání nejčerstvějších zpráv
- 5) dočasná pomoc obětem či zákazníkům.

Tímto tématem se podrobněji zabývá ICAO Circular 285.

Klíčový personál by se měl postarat o to, aby byl proveden po ukončení nouzové situace její **rozbor** a zdůraznit všechny poznatky, které by v budoucnu mohly být užitečné a mohly by se zahrnout do ERP.

Každý člověk, který se vyskytne u letecké nehody, trpí v počátečních fázích šokem a dezorientací. Proto vede samotný proces reakce na nouzovou situaci k používání **checklistů**. Můžeme je definovat jako seznamy úkonů, které mohou tvořit nedílnou součást pracovního manuálu organizace či manuálů ERP. Aby byly checklisty účinné, musí se pravidelně kontrolovat, aktualizovat (telefonní seznamy, atd.), a testovat pomocí reálných cvičení.

I když je v ERP obsažena celá řada nešťastných událostí, pravděpodobnost výskytu většiny z nich je natolik malá, že se ERP v reálných situacích nikdy neotestuje. I přesto je nutné pravidelně provádět **simulovaná cvičení**, jejichž průběh je potřeba neustále procvičovat a zdokonalovat, jelikož se rychle zapomíná. Některé části ERP, jako například aktuálního telefonního seznamu, se může prověřovat během běžného fungování organizace. Naopak jiné části, jako je zásah s jinými složkami, musí být předem připraven a pravidelně se procvičovat. Takováto cvičení mají výhodu v tom, že nám mohou ukázat nedostatky v našem plánu, které mohou být odstraněny předtím, než dojde ke skutečnému zásahu.

### 3.2 Obecná struktura ERP

Tato kapitola bude analyzovat, které části se musí objevit v Plánu reakce na nouzovou situaci a v jakém rozsahu. Každá část má název, následuje krátký odstavec, který objasňuje, za jakým účelem je kapitola vytvořena, a dále jsou uvedeny body, které by se měly v kapitole objevit.

#### 3.2.1. Všeobecné informace

Jako ve všech leteckých předpisech, i zde by se měla dodržet jejich struktura. Proto doporučuji za úvodní stranu přiložit seznam s počtem kopií a konkrétním výčtem, kdo tyto kopie vlastní. Jelikož je žádoucí, aby byl tento materiál stále aktuální, je důležité ho neustále upravovat. Proto za seznamem kopií bude ještě následovat tabulka uvádějící každé pozměnění a doplnění dokumentu. Při každé aktualizaci je důležité, aby se s novou částí dokumentu veškerý personál řádně seznámil.

Toto vychází z bezpečnostní politiky organizace. Může to být buď formou společných školení, na kterých jsou změny dokumentu projednány nebo formou samostudia. Proškolené osoby by měly stvrdit svým podpisem, že se s dokumentem seznámily a budou ho dodržovat.

#### 3.2.2. Úvod

Tato část dokumentu slouží k jeho uvedení. Mělo by zde být napsáno, za jakým účelem je tento dokument sestaven a podle jakých pravidel, směrnic či předpisů. Dále je zde možné uvést bezpečnostní politiku organizace. Pokud je již tato politika popsána v jiných dokumentech, není potřeba ji znovu uvádět.

ERP – Plán reakce v případě nouze plně vyhovuje ORA.GEN.200 a AMC1 ORA.GEN.200(a)(1);(2);(3)(5) bodu (f) (Část 8.8 o systému řízení bezpečnosti) a je navržen tak, aby pomohl organizaci co nejúčinněji reagovat v případě nehody, vážného incidentu

v letectví nebo v jakékoliv situaci, která vede ke krizi v organizaci.<sup>20</sup>

Počty fází, které by měly být navrženy, musí být v takovém pořadí, aby se zamezilo zmatku v počátečních fázích nouzové situace. Vedoucí musí jednotlivcům v organizaci určit jejich funkce, odpovídat na otázky příbuzných posádek a pasažérů a poskytovat pomoc pohotovostním složkám a úřadům, které se budou angažovat ve vyšetřování.

Cílem ERP je zdůrazňovat politiku a postupy, podle kterých by se mělo v případě krize postupovat. Dále by měl navrhnout radu pro členy týmu krizového managementu při plnění jejich úkolů a zodpovědností. Úkolem plánu reakce v případě nouze je také sdělovat závažné zprávy zaměstnancům organizace a veřejnosti.

Společnosti mají nespočet dokumentů obsahujících konkrétní návody na jasné definované situace, které probíhají pokaždé stejným způsobem, a proto je možné postupovat přesně podle uvedených kroků. ERP je však vytvořen pro případ krize, která je pokaždé originální a specifická. Proto je nepravděpodobné, že nastalá situace bude přesně odpovídat modelu v tomto manuálu. Je potřeba dokázat v daných situacích improvizovat a snažit se o co největší možné přizpůsobení se krizi.

Tento manuál je „živý dokument“ a podléhá neustálým změnám. Pokud nastane v dokumentu jakákoliv změna, technický manažer by měl informovat všechny členy týmu krizového managementu a všechny osoby, které by mohly být v případě nastalé krize svolány.

### **3.2.3. Události, které mohou aktivovat ERP**

Tato část je celá v režii organizace. Sama společnost si musí stanovit situace, které by mohly způsobit, že se dostane do nouze a nebylo by vhodné pokračovat ve standardním fungování. Pro tyto účely se velice dobře osvědčují skupinové kreativní metody, jako například skupinová diskuse či brainstorming, na jejichž základě pak vznikne seznam potenciálních rizik, které mohou být pro organizaci ohrožující.<sup>21</sup>

To, co jedna organizace považuje za krizi, jiná organizace může zvládnout v klasickém fungování. Zde je vhodné vždy zvážit velikost organizace a povahu tísně. Níže je vypsán seznam příkladů, které by se v této kapitole mohly objevit.

- Letecká nehoda / vážný incident v letecké dopravě
- Katastrofa v prostorách organizace: požár, exploze, znečištění,...
- Ztráta pracovních prostor a techniky: hangáry, dílny, kanceláře, letadla,...
- Dopady pohromy v blízkém okolí organizace
- Klimatické jevy: sněžení, bouřka, záplavy,...
- Přírodní katastrofy: zemětřesení, sopečná erupce,...
- Otrava jídlem, epidemie
- Smrt či sebevražda na pracovišti
- Mnohonásobné oběti při katastrofách, nemoci a nákazy

<sup>20</sup> EHEST Safety Management. *EHEST: Component of ESSI* [online]. 2014 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://easa.europa.eu/essi/ehest/main-page/ehest-safety-management-toolkit/>

<sup>21</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009.

- Nehoda během přepravy personálu hromadnou dopravou
- Sociální problémy: stávky, blokování vstupů do objektu
- Vnitřní či vnější hrozby: teroristické útoky, vyhrožování bombou
- Ztráta energie: elektřina, palivo, plyn
- Ztráta komunikačních prostředků: internet, pevná linka, mobilní síť
- Významné mediální události
- Nehoda během činností spojených s organizací: zahraniční cesta

#### **3.2.4. Definice**

Další podkapitolou, které bude následovat, jsou Definice. Je důležité, aby pojmy obsažené v ERP byly správně chápány, a pokud hrozí nepochopení při jejich pochopení, je třeba je řádně definovat. Lze vytvořit definice vlastní nebo převzít některé definice z leteckých předpisů.

#### **3.2.5. Organizace**

Tato podkapitola popisuje strukturu organizace a vysvětluje fungování společnosti v krizovém režimu. Mělo by se zde objevit, kdo bude zastupovat organizaci, jaké bude mít pravomoci a jak by se zaměstnanci měli chovat v průběhu krize. Do této části je také možné zahrnout plán simulovaných cvičení pro prohloubení činností během krizové situace. Je důležité stanovit, kdo bude za průběh a vytváření cvičení zodpovědný, v jakém rozsahu se budou cvičení provádět a kdo je bude následně analyzovat, aby z nich byl vytvořen výstup, který pomůže při aktualizaci a údržbě checklistů. Body, které by se v této podkapitole mohly objevit, jsou uvedeny níže.

Je nutné, aby byla celá organizace připravena v případě nastalé nouzové situace zareagovat. Postup událostí bude záviset na tom, jak flexibilně bude umět organizace přejít ze standardního do nouzového režimu.

Musí se jmenovat jediná zodpovědná osoba, která by v případě nastalé nouzové situace zalarmovala zbytek potřebného personálu. V manuálu by měly být zahrnuty i postupy v případech, kdy se situace stane mimo pracovní hodiny společnosti. Tato osoba bude zodpovědná za rozšíření a oznámení pohotovosti organizačním manažerům a jiným zainteresovaným složkám ve vyšetřování.

Pro zamezení jakýchkoliv zdržení, musí mít zodpovědná osoba neprodleně přístup k:

- nouzovým checklistům, které by pokryly povahu události.
- časovému plánu kontaktů, kdo má být zavolán a v jakém pořadí, popřípadě jsou zde uvedeny kontakty na jejich zástupce v případě nedostupnosti.
- seznamu záchranných složek a osob v organizaci, které mají být kontaktovány v případě nenadálé situace.

Všichni zaměstnanci ve firmě by měli znát v případě vzniku nenadálé situace svou úlohu. Dále by měli vědět, jak vyhlásit pohotovost, jak poskytnout první pomoc, co udělat, aby vyřešili počáteční krizi nebo předcházeli zhoršující se situaci. Proto se doporučuje, aby organizace pravidelně pořádala praktická cvičení zaměřená na zvládnutí krizových situací. Díky tomu by měly být postupy známé veškerému personálu organizace. Tyto postupy by se měly dále prohlubovat a metodika vylepšovat a zpřesňovat.

Tam, kde je to jen trochu možné, by měl v organizaci probíhat standardní provoz. Ten, koho se krize či incident v organizaci netýká, by měl pracovat, jako kdyby byla společnost v normálním režimu. Tento personál by však měl kontaktovat své příbuzné a přátele, že je v pořádku, aby se zamezilo zbytečným telefonátům na krizovou linku.

Pokud není vyžadována přítomnost některých zaměstnanců na vyšetřovaném místě či v prostorách Krizového centra, měl by být těmto osobám přístup do těchto míst odepřen. Díky tomu se vyhneme případnému ztěžování práce vyšetřovacího týmu či záchranných složek. Je nezbytně nutné, aby personál, který není obeznámen s vyšetřováním či není jeho součástí, nepodával jakékoliv informace médiím.

### **3.2.6. Krizová komunikace**

Důležitou částí při krizovém řízení je komunikace. Zaměstnanci organizace mají právo vědět, co se děje a jaká opatření budou podniknuta. Vedení organizace rozhodne, jakou formou spolupracovníky s krizovou situací seznámí. Sdělí jim pouze ty informace, které se jich týkají a mají pro ně nějaký význam.

V při případě krize se o organizaci mohou začít zajímat média či jiné přidružené společnosti. Proto je důležité, aby organizace vytvořila prvotní prohlášení.

#### ***Vnitřní krizová komunikace***

Při řešení nouzové situace může být ovlivněna jak celá organizace, tak pouze její část. Závisí to na velikosti firmy. Hlavní vedení organizace musí vyvinout značné úsilí, aby informovalo všechny zaměstnance o nastalé situaci. Hlavní vedení musí dále informovat zaměstnance o krocích, které musí být podniknuty a jsou obsaženy v checklistech.

Politika organizace, jako například zákaz šíření jakýchkoliv informací do venkovního prostředí, a politika vypořádání se s médii musí být posílena. Navíc by měl být udělen zákaz vstupu všem zaměstnancům, kteří se nepodílí na vyšetřování nastalé situace, do míst vzniku nehody nebo do Krizového centra, pokud k tomu nebudou výslovně vyzváni.

Dobrovolníci z řad zaměstnanců organizace mohou být zařazeni do personálu, který se stará o rodiny a přátele obětí nehody. V takovýchto případech je třeba předvídat tento typ požadavku na dobrovolníky a ještě za normálního fungování organizace tyto dobrovolníky evidovat pro budoucí potřebu. Proto je třeba vytvořit dopředu seznam dobrovolníků, kteří by se mohli zapojit do činností v případě krizové situace, aby nedocházelo ke zbytečným zdržením.

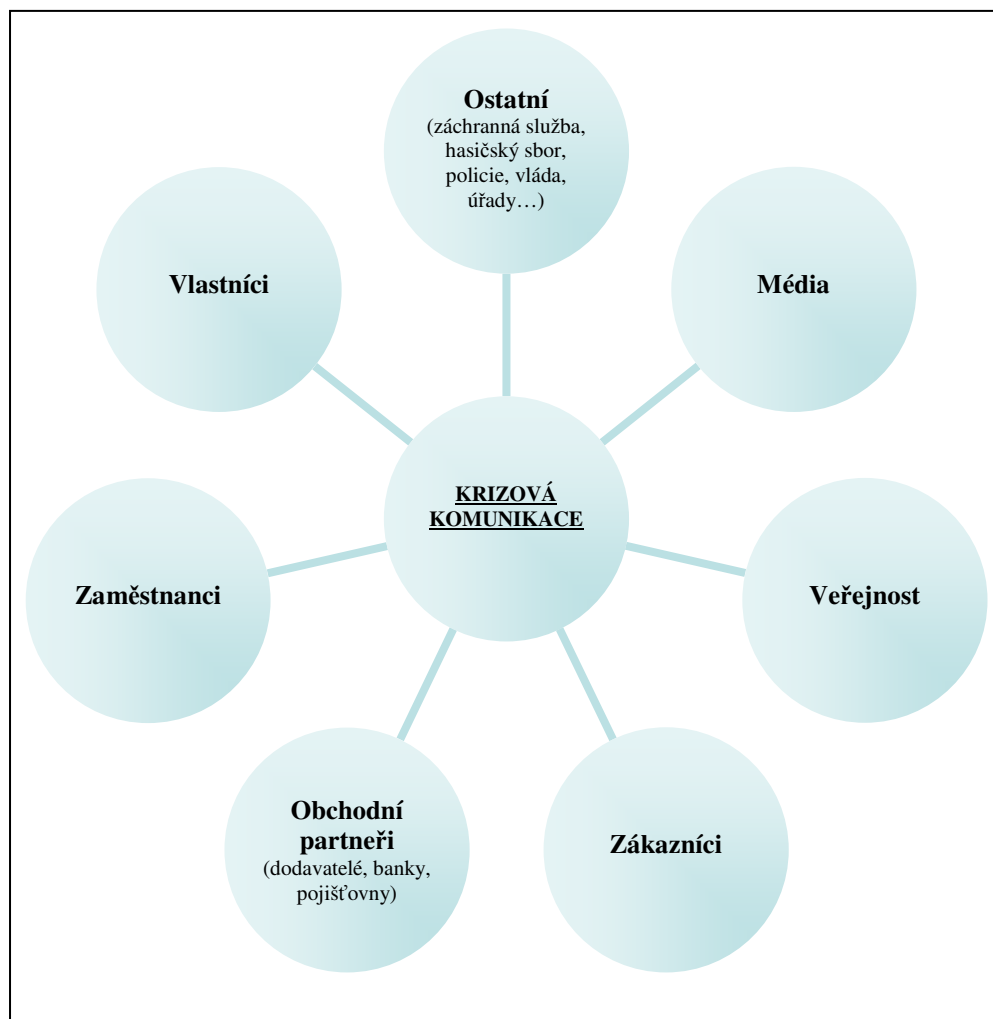
Je také zapotřebí mít seznam psychologů a dalších specialistů, kteří mohou být kontaktováni a vyzváni k poskytnutí profesionální asistence příbuzným obětí, zaměstnancům organizace, případně dobrovolníkům.

#### ***Vnější krizová komunikace***

V případě, že nastane nouzová situace, je nezbytné, aby organizace zrealizovala detailní komunikační plán pod vedením právního oddělení. Pokud není právní oddělení k dispozici, je pro tyto účely zvolen právník, který je jmenovaný organizací.

Jakmile je přijato nouzové volání a bylo svolané a obsazené Krizové centrum, mělo by se vytvořit počáteční prohlášení k eliminaci zbytečných volání a s tím spojeného přetěžování krizových linek. Prohlášení pro média by nemělo obsahovat žádná jména zaměstnanců

účastnících se nehody či incidentu dokud nejsou definitivně potvrzena. Také by se neměla uvádět jména vedoucích oddělení, pokud to není výslovně povoleno.



Tab. 3: Krizová komunikace

### 3.2.7. Krizové centrum

Krizové centrum je místo, ze kterého operuje krizový tým. Krizové centrum může být vytvořeno v prostorách budov organizace (kanceláře, místnosti pro předletovou přípravu, odpočinkové místnosti,...) nebo například na místě nehody. Doporučuje se však krizové centrum zřídit v prostorách budovy a na místo nehody vyslat pouze zástupce.

*„Krizový tým je výkonný a koordinační orgán, jehož základní charakteristikou je centralizace pravomocí v průběhu krize a práce za ztížených podmínek (nedostatek času, chybějící informace, stres, nejistota, apod.).*

*Hlavní činnosti krizového týmu:*

- Řešení krizové situace
- Vyhodnocení průběhu řešení krizové situace
- Rozhodnutí o zahájení obnovovacích činností
- Podílení se na tvorbě a aktualizaci krizového plánu



- *Zajištění školení, nácviku a cvičení zaměstnanců.* <sup>22</sup>

Při vytvoření krizového týmu je potřeba stanovit zástupce jednotlivých funkcí. Je zřejmé, že osoby z krizového týmu budou opouštět pracoviště, a proto je potřeba jmenovat jejich zástupce, aby nedocházelo ke zbytečným zdržením v případě jejich nepřítomnosti.

### ***Funkce členů Krizového týmu***

V následujících odrážkách jsou nadefinované funkce a zodpovědnosti. K jednotlivým funkcím bude vytvořen pro každou situaci checklist, který bude jasně a stručně vymezovat konkrétní činnosti jednotlivců i týmů. Organizace si tyto checklisty dále může upravit podle svých potřeb.

Funkce, které by měly být zahrnuty, jsou následující: odpovědný vedoucí (AM), letový vedoucí, představitel služby pro zákazníky, vedoucí bezpečnosti (SM), lidské zdroje, právní oddělení, oddělení údržby (technik – MM), zabezpečení objektů, logistika a vybavení, finanční manažer, koordinátor pomoci rodině a kancelář.

Seznam funkcí a přiřazování rolí se může lišit s ohledem na velikost a organizační strukturu společnosti. Jednotliví zaměstnanci mohou například plnit více funkcí v Krizovém týmu. Je zapotřebí vytvořit funkce tak, aby to odpovídalo velikosti organizace.

#### ***a) Odpovědný vedoucí (AM)***

Odpovědný vedoucí řídí vnitřní operace a spoléhá se na členy Krizového týmu. Společně s oddělením pro komunikaci a právním oddělením navrhuje zprávy a hlášení pro média. Stanovuje a jmenuje mluvčího, který bude komunikovat s médii. Pokud je to možné, měl by mít odpovědný vedoucí jmenovaného ještě zástupce, popřípadě spolupracovníka.

Jeho povinností je se ujistit, že činnost organizace probíhá standardně v úsecích, kterých se nedotkla nouzová situace. Odpovědný vedoucí by také měl být k dispozici příslušným vyšetřujícím úřadům.

#### ***b) Letový vedoucí***

Shromažďuje všechny dostupné informace o průběhu letu a činnostech během něj, které by mohly mít souvislost s nehodou. Sestavuje seznam všech dokumentů, které se vztahují k letu a má je připravené pro vyšetřování. Jsou to například kopie dokumentů jako jsou předpovědi počasí, předletové přípravy, plánu rozložení váhy, kopie o množství paliva a seznamu cestujících.

Sestavuje seznam dokumentů týkající se posádky, jako jsou dokumenty o výcviku, palubní denník (pokud je k dispozici), kopie zdravotní způsobilosti a pilotních licencí. Společně s technikem údržby shromažďuje dokumentaci o technickém stavu havarovaného letadla. Pokud je požadováno, stanovuje posádku, která dopraví členy vyšetřovací komise na místo nehody.

---

<sup>22</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009, s. 93.

**c) *Představitel služby pro zákazníky***

Kontakuje zákazníky a ostatní smluvní společnosti, které mohou být ovlivněni leteckou nehodou.

**d) *Tiskový mluvčí***

Je spojovacím článkem mezi organizací a médii a zajišťuje, aby byly poskytovány pouze relevantní a objektivní informace bez jakékoliv zaujatosti vůči vyšetřování.

**e) *Bezpečnostní oddělení***

Navrhuje závěry ze systému řízení bezpečnosti organizace a bezpečnostní databáze týkající se předchozích výskytů podobných nouzových situací, odhady rizik, dopady na kontroly a celkovou bezpečnost. Tyto závěry na dřívější výskyty a odhady rizik poskytuje odpovědnému vedoucímu a manažeru pro styk s veřejností, aby byli schopni správně zodpovědět dotazy médií a nebyla tak ohrožena reputace společnosti.

Snaží se jakýmkoliv dalším způsobem pomáhat odpovědnému vedoucímu a manažeru pro styk s veřejností a je k dispozici vyšetřujícím úřadům. Po proběhnutí krizi aktualizuje systém řízení bezpečnosti.

**f) *Lidské zdroje***

Zástupci provádí krátký briefing se zaměstnanci, aby je uvedli do problematiky, a seznamují je s činností, která bude následovat. Pomáhají při sestavování seznamu obětí nehody. Sestavují seznam všech dokumentů o lidských zdrojích a personálu, který je součástí nehody, a mají ho připravený pro potřeby vyšetřovacích úřadů.

Zajišťují, aby byl všechen personál, který je vyčleněn pro pomoc na místě nehody, vybaven potřebným materiálem a byl dostatečně zásobován. Jsou připraveni zajistit plán pro vypořádání se se stresovou situací na pracovišti, a pokud je to nutné, zavolají lékařskou pomoc nebo požádají o pomoc specializované týmy, které jsou pro tyto situace určené. Spojí se se zaměstnanci, kteří nabídnou pomoc jako dobrovolníci, aby se postarali o rodiny a příbuzné obětí.

**g) *Právní oddělení***

Prověřuje a kontroluje prohlášení navržená oddělením pro styk s veřejností a vedením předtím, než budou oficiálně vydána. Poskytuje právní informace vztahující se k nehodě.

**h) *Oddělení údržby – technik***

Sestavuje seznam dokumentů, které se týkají havarovaného letadla, letové způsobilosti (Zápis do leteckého rejstříku, Letová způsobilost, ARC, záznamy o vybavení, motoru, atd.) a všechny záznamy o provedené údržbě na daném letadle zahrnující například drak letadla a motory. Všechny tyto dokumenty jsou k dispozici vyšetřujícím orgánům.

Sestavuje seznam personálu, který je oprávněn provádět údržbu na letounech a má ho připravený pro vyšetřující úřady. Pro tento personál musí doložit kopie licencí a záznamy o výcviku.

Poskytuje technickou podporu členům Krizového týmu, a pokud je to vyžadováno, pomáhá vyšetřujícímu úřadu při technických analýzách. Pokud je to požadováno od nadřízených úřadů, účastní se zajištění místa nehody a vyjmutí vraku letadla (drak letadla, motory, další komponenty, atd.).

**i) Zabezpečení objektů**

Zaměstnanci mají za úkol omezit přístup do kanceláří a ředitelství organizace a také do přilehlých částí. Toto by mělo zahrnovat i prostory vyhrazené vyšetřovacím týmům. Dále zajišťují, aby byla všechna zavazadla osob, které vstupují a vychází z objektů, zkontrolována. Kde je potřeba, zabezpečí doprovod členům týmů, které nejsou z organizace.

Kontrolují, že všechny ostatní budovy v okolí jsou zabezpečené (hangáry, sklady, atd.). Pokud byl povolen vstup lidem z médií, ujistí se, že jsou stále někým doprovázeni a pohybují se jen ve vymezených částech. Pokud je vyžadováno, vytvoří na místě nehody bezpečnostní prostor a vyčkají příjezdu vyšetřovacího týmu.

**j) Logistika a vybavení**

Poskytuje a udržuje potřebný počet komunikačních a jiných vybavení jako jsou televize, kamery, počítače, připojení na internet, tiskárny, faxy a pevné i mobilní linky. Zajistí, že jsou aktualizovány webové stránky organizace.

Spojí se s Krizovým centrem a vedením a ujistí se, že všechno logistické vybavení potřebné na zajištění operace je poskytnuto – především doprava, ubytování, možnost odpočinku a zásobování, osobní ochranné vybavení, speciální vybavení (osvětlení, jeřáby, atd.) a mobilní telefony.

**k) Finanční oddělení**

Musí mít jistotu, že má dostatečné množství finančního obnosu pro zaměstnance, kteří budou umístěni v místě nehody, že je dostatečné množství finančního obnosu pro bezprostřední potřebu rodin a příbuzných obětí.

Založí účet, který zabezpečí finanční transakce spojené s nehodou a stanoví přibližné odhady na očekávané náklady spojené s nehodou.

**l) Oddělení pro styk s veřejností**

Poskytne a zajistí prostory v místě organizace nebo v místě nehody pro příjezd rodinných příslušníků a přátel obětí. Dále zkontroluje, že jsou k dispozici komunikační spojení (telefony, internet, atd.), stoly a židle, papíry a tužky, zásobníky do tiskáren, občerstvení, atd. Tam, kde je to nutné, zajistí ubytování přes noc pro rodiny pozůstalých. Shromáždí dobrovolníky, kteří budou ochotni pomoci a věnovat se příbuzným obětí.

Zjistí, do které nemocnice byli zranění z nehody převezeni, a pokud je to možné, zajistí rodinným příslušníkům odvoz do této nemocnice. Udržuje kontakt s příbuznými obětí, kteří se nemohou dostavit na místo nehody nebo do prostor organizace.

#### ***m) Kancelář***

Poskytne asistenci Krizovému týmu a vedení. Pomáhá s odpovídáním na telefonáty, internetovou komunikací, aktualizací krizového záznamu, udržováním a aktualizací seznamu kontaktovaných osob, navrhováním tiskových prohlášení nebo jinou komunikací.

#### ***Užitečné kontakty pro Krizové centrum***

Seznam užitečných kontaktů by měl být obsažen v checklistech. Tato čísla by měla být na: lékaře, veřejné zdravotnictví, nebezpečný náklad, týkající se životního prostředí, atd. Navíc by ještě měl být vytvořen seznam zahrnující logistické služby jako např. dopravu (letecká, vlaková, atd.), ubytování (hotely a ubytovny v okolí sídla organizace), stravování, odívání či jiné potřeby, těžkou techniku jako jeřáby, atd.

### **3.2.8. Svolání a zavedení Krizového centra**

#### ***Vedoucí osoby a podřízení***

V závislosti na velikosti organizace a s tím souvisejícím počtem zaměstnanců, zde mohou jednotlivé osoby zastávat velké množství funkcí. Určitý počet zaměstnanců musí být jmenován do Krizového týmu. Ti budou podřízeni osobě zastupující vedoucí funkci v organizaci.

Je potřeba zajistit adekvátní prostory a vybavení pro Krizové centrum, aby se mohli jeho členové s nastalou situací řádně vypořádat.

#### ***Události, které vedou k vytvoření Krizového centra***

##### ***a) Nehoda, která se vyskytuje ve firemních prostorách***

Osoba, která je svědkem nehody v prostorách firmy, by měla být schopna splnit následující body:

- uvědomit uvedenou osobu Krizového týmu
- zavolat záchrannou službu (pokud je to nutné)
- postarat se o zraněné, popřípadě předejít dalším zraněním, poskytnout první pomoc a vyčkat příjezdu záchranné služby

Je důležité, aby všichni zaměstnanci firmy byli obeznámeni a znali čísla na výše zmíněné osoby či organizace.

##### ***b) Nehoda, která se vyskytuje mimo firemní prostory***

**1. příklad:** Hovor je přijat kanceláří, ta informuje AM, který rozhodne o aktivaci a vytvoření Krizového centra. Dále se postupuje podle plánu vyrozumění.

**2. příklad:** Hovor je přijat zaměstnancem organizace – zaměstnanec událost oznámí zaměstnanci kanceláře, nebo pokud není dostupný, oznámí toto členu vyššího managementu firmy a ten rozhodne, zda aktivovat a vytvořit Krizové centrum.

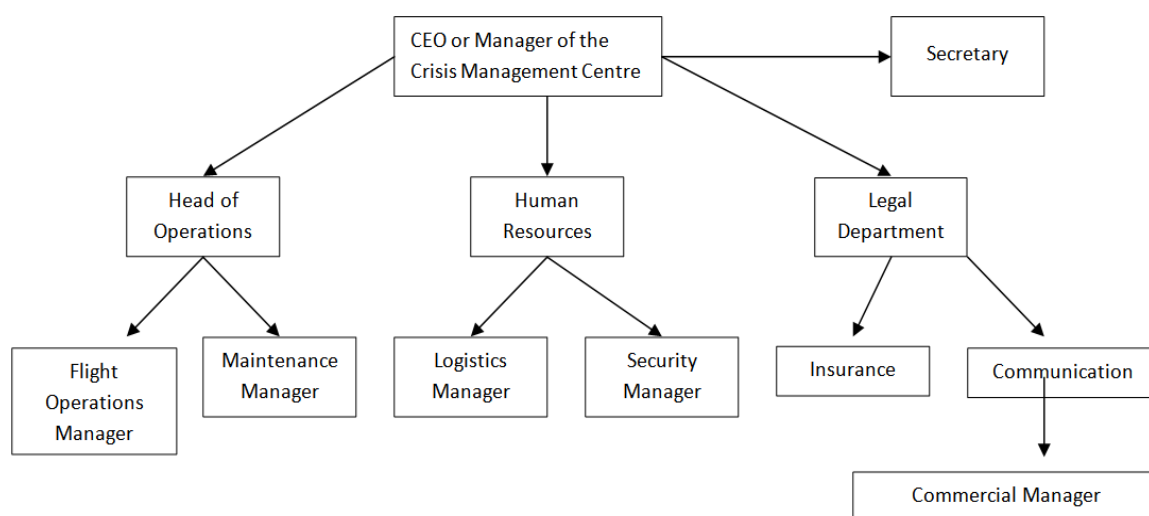
#### ***Stupně aktivace Krizového centra***

**I. stupeň:** Události, které mohou být potenciálně riskantní, ale nemají bezprostřední následky. Členové Krizového týmu jsou v pohotovosti pro případ, aby se zamezilo ztrátě

času, kdyby se situace zhoršila. V tomto stupni aktivace by měli být všichni členové Krizového týmu okamžitě dostupní.

**II. stupeň:** Událost, která může mít jeden nebo více podstatných dopadů na bezpečnost osob, majetku a na normální fungování společnosti. Členové Krizového týmu by měli být svoláni do prostor Krizového centra, aby se seznámili s problémem, navrhlo se předběžné opatření, a aby byli schopni okamžitě reagovat na nastalé komplikace.

V případě aktivace Krizového centra by měli členové týmu zahájit vyhlášení krizové situace podle plánu vyzkoušení (Tab. 4.) a měli by být vybaveni alespoň služebním mobilním telefonem, souborem obsahujícím checklisty (popis situace, návod na její zvládnutí, opatření, která se mají učinit), počítačem (pokud je požadován) a potřebnými zásobami psacích potřeb, sešitů či papírů.



Tab. 4: Plán vyzkoušení

### **Krizový deník**

Když je Krizové centrum aktivováno a ustanoveno, všechny události, rozhodnutí a následné činy musí být zaznamenány do Krizového deníku. Toto zajistí přesné zdokumentování postupu při řešení krizové situace.

#### **3.2.9. Reakce na telefonát**

Kdykoliv se organizace dozví, že došlo k nehodě či incidentu, osoba nebo oddělení, které tuto informaci přijalo jako první, musí neprodleně provést následující kroky:

- zapsat datum a čas, kdy byl hovor uskutečněn
- uvést jméno a kontakt na osobu, která informace poskytla
- prověřit hodnověrnost tohoto telefonátu (pokud je to proveditelné)
- v případě, že je telefonát anonymní, zkusit získat informace o druhé osobě a o její pozici. Pokud je to možné, nahrát rozhovor a identifikovat zvuky v pozadí
- pokud je telefonát uskutečněn ze zahraničí, pokusit se spojit s tamním velvyslanectvím
- vyhlásit vnitřní i vnější pohotovost

- vyhledat čísla na záchranné složky

Členové Krizového týmu a záchranné složky musí mít na sebe přímé spojení, které bude stále aktuální a vždy okamžitě dostupné. Příklad telefonního seznamu osob či oddělení, která by měla být kontaktována v případě krize, je uveden níže:

#### Vnitřní

Odpovědný vedoucí (AM)

Operační manažer

Vedoucí bezpečnosti (SM)

Oddělení údržby

Tiskový mluvčí

Právní oddělení

Lidské zdroje

#### Vnější

SAR (RCC) (V případě letecké nehody nebo pokud se letadlo pohřešuje).

Řízení letového provozu

Pobřežní stráž (pokud se trať pohřešovaného letadla pohybovala nad mořem)

Zdravotní služba

Požární a záchranná služba

Policie

### **3.2.10. Checklisty**

Zde si organizace vytvoří checklisty k výše uvedeným situacím, které mohou spustit Plán reakce v případě nouze. Než se tyto plány zavedou, měly by se podrobit simulovaným cvičením, které ukáží jejich silné a slabé stránky. Na základě výsledků získaných ze simulovaných cvičení se checklisty upravují a zpřesňují.

## **3.3 Dílčí závěr**

Tato kapitola se již plně věnuje *Plánu reakce v případě nouze*. První její část čerpá z ICAO Doc. 9859. Celý jeden doplněk tohoto dokumentu se přímo zabývá plánem reakce. V této části jsem po analýze předpisů navrhl prvky, které by v ERP neměly chybět, a co mají jednotlivé kapitoly tohoto dokumentu obsahovat. Jedná se nicméně stále ještě o teoretické zpracování problematiky a neuvádím zde konkrétní příklady.

V druhé části je již ERP zpracován ve formě brožury. Převážně jsem čerpal z poradních materiálů EHEST. Manuál je rozčleněn do jednotlivých kapitol a je zde přesně uvedeno, jak má ta která kapitola vypadat a co všechno má obsahovat. Jsou zde již nastíněny situace, které aktivují ERP – jedna událost je zpracována konkrétně, a to letecká nehoda. V dokumentu je dále vypracován postup, jak má organizace reagovat, jaká opatření na tuto událost má provést, kdo je za jakou činnost zodpovědný, popřípadě jaká se mají vytvořit stanoviště a co mají za úkol.

## 4 NÁVRH ERP PRO MENŠÍ MODELOVOU LETECKOU ŠKOLU

V této kapitole se budu již věnovat tvorbě ERP pro modelovou leteckou školu. Jak bylo napsáno v úvodu diplomové práce, požadavky na letecké školy v zavedení systému řízení bezpečnosti a plánu reakce v případě nouze vyplývají z evropských předpisů Part ORA a Part ORO a dále pak z předpisu L-19 podle Annexu 19.

Vývoj systému řízení bezpečnosti přijde leteckou školu na nemalé finanční výdaje. Proto si tento dokument mohou dovolit pouze větší letecké školy. Trend je takový, že malé letecké školy se přidružují k větším, které již mají zavedený systém řízení bezpečnosti a fungují podle nových předpisů.

V první části kapitoly seznámím čtenáře s personálním obsazením a strukturou menší modelové letecké školy, v další části pak podrobně rozepránu, jak jsem postupoval při tvorbě ERP pro modelovou organizaci. Jako výchozí materiál pro zpracování plánu reakce v případě nouze použiji výše vytvořený všeobecný ERP podle organizace EHEST. Je jasné, že se tento plán musí upravit a přizpůsobit výše nadefinované letecké škole. Všeobecné části mohou zůstat podobné, ovšem co se týče týmu krizového centra, je potřeba myslet na počet zaměstnanců letecké školy. Proto bude v této části nutno přistoupit k tomu, že se některé funkce spojí nebo vyškrtnou. ERP od organizace EHEST je také pravděpodobně sestaven pro společnosti, které vlastní letadla, která mohou přepravovat mnoho cestujících. To se u leteckých škol stát nemůže, standardní posádka je žák – instruktor, popřípadě pouze žák na sólovém letu.

### 4.1 Návrh modelové školy

V České republice je přibližně 120 leteckých škol. Tyto školy jsou velice rozličné co do personální obsazenosti i letecké techniky. Některé školy fungují s jedním letadlem a člověkem coby majitelem společnosti, instruktorem, administrativním pracovníkem,... Jiné rozsáhlejší školy naopak zaměstnávají až desítky lidí na plný úvazek a dále pak ještě najímají externí pracovníky. Tyto větší školy se pak většinou specializují i na vedlejší činnosti jako například údržbu svého leteckého parku, mají vlastní hangáry a servis letadel nabízí i jiným firmám.

Letecká škola, která vlastní pouze jedno letadlo je obvykle klasifikovaná jako Registrované zařízení, na které se všechna ustanovení Part ORA nevztahují. Z mapy leteckých škol však Registrovaná zařízení postupně mizí a nahrazují je Schválené organizace pro výcvik ATO, u kterých je již nutnost zavedení ERP. Proto předpokládám, že pro tyto případy by mnou navržený ERP mohl malým leteckým školám usnadnit práci a ušetřit čas při tvorbě části systému řízení bezpečnosti.

Pro modelový plán reakce tedy navrhu leteckou školu, která bude poskytovat výcvik CPL/IR/MEP atd. I když tato škola nebude personálně obsazená natolik, aby spadala do kategorie složité organizace, kvůli poskytovanému výcviku takto klasifikovaná být musí. Standardní personální obsazení takové školy bývá kolem pěti až osmi lidí. Majitel či majitelé, hlavní instruktor (vedoucí výcviku), odpovědný vedoucí, vedoucí bezpečnosti a údržby a sekretariát (kancelář). Pro zajištění výcviku je standardem, že se najímají externí

pracovníci. Je běžné, že letecká škola najímá několik instruktorů na teoretickou přípravu, jiní pak zajišťují letecký výcvik. Letecká škola si nemůže dovolit zaměstnávat tolik instruktorů na plný úvazek. Proto jsou tyto osoby často angažované zároveň v několika leteckých školách. Z výše uvedeného vyplývá, že letecká škola nemá dostatečné množství zaměstnanců, kteří by mohli zastoupit všechny role v Krizovém týmu a bude tedy nutné některé role vynechat či spojit.

## **4.2 Postup při vytváření jednotlivých částí ERP**

Plán reakce v případě nouze jsem rozdělil na devět kapitol, které jsou obsaženy v příloze této práce. Oproti modelovému ERP dle organizace EHEST jsem sloučil dvě kapitoly zabývající se Krizovým centrem do jedné. Některé části jsou z důvodu velikosti modelové letecké školy podstatně méně obsáhlé:

1. Všeobecné informace
2. Úvod
3. Události, které mohou aktivovat ERP
4. Definice
5. Organizace
6. Krizová komunikace
7. Svolání Krizového centra
8. Reakce na telefonát
9. Checklisty

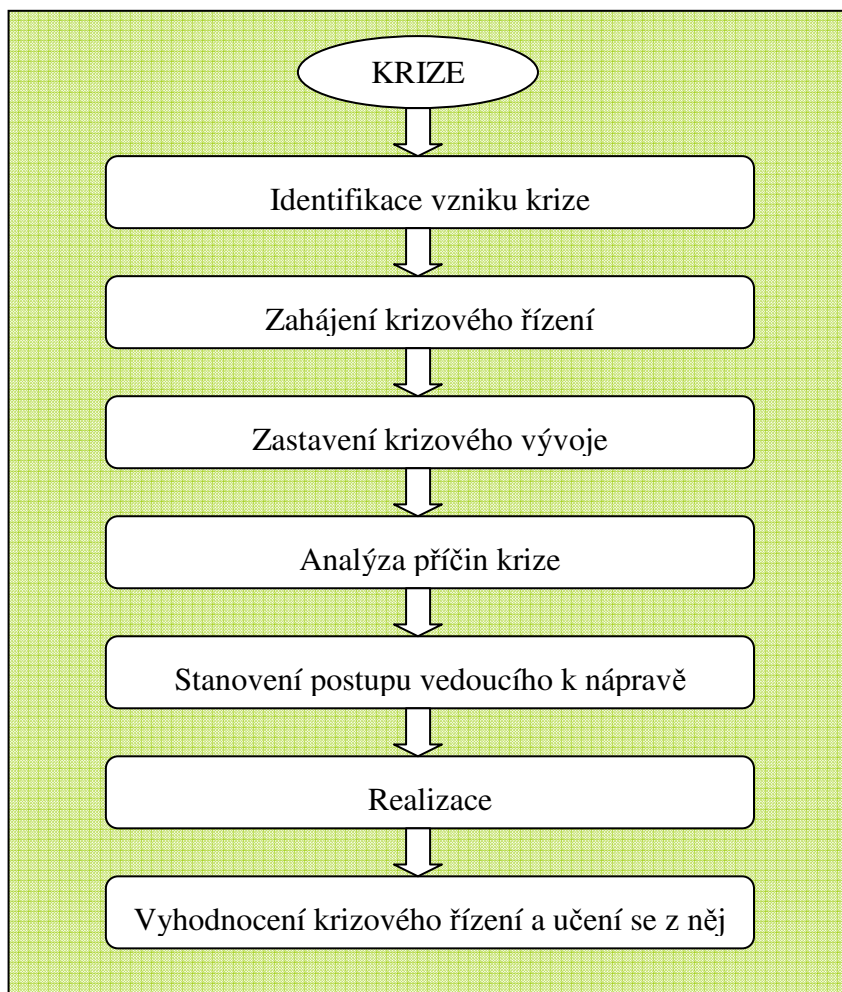
### **Všeobecné informace**

Do kapitoly Všeobecných informací spadá úvodní strana, seznam změn a rozdělovník výtisků (viz. Příloha č. 1). Tyto základní náležitosti by měl obsahovat každý ERP bez ohledu na strukturu a typ organizace, pro kterou se vytváří. Důležitý je zejména seznam změn, který uvádí všechna data editování dokumentu a je nezbytně nutné, aby se s jakoukoliv, byť nepatrnou změnou, vždy seznámili všichni zaměstnanci.

### **Úvod**

Co se týče Úvodu (viz. Příloha č. 2), slouží k seznámení se s legislativou, ze které vychází nutnost Plán reakce v případě nouze v letecké škole zavést. Dále popisuje, co je hlavním úkolem tohoto manuálu a k čemu je určený. Hlavním úkolem ERP je vypořádání se s krizovou situací a co nejrychlejší navrácení do běžného chodu organizace. ERP je charakteristický reaktivním přístupem, což znamená, že nastalou krizi řeší a snaží se ji zvládnout (viz. tabulka č. 5)





Tab. 5: Identifikace a zvládnutí krize

### Události, které mohou aktivovat ERP

Události, na jejichž základě je aktivován ERP (viz. Příloha č. 3), se liší v závislosti od místa působení dané letecké školy. Jiné rizikové situace bude očekávat letecká škola např. na Islandu, kde je častý výskyt sopečné činnosti, jiné v oblasti západního pobřeží USA, které je charakteristické četností zemětřesení. Na základě této úvahy jsem některé body uvedené v manuálu od EHESTu vyloučil, jiné naopak s ohledem na podmínky v České republice přidal.

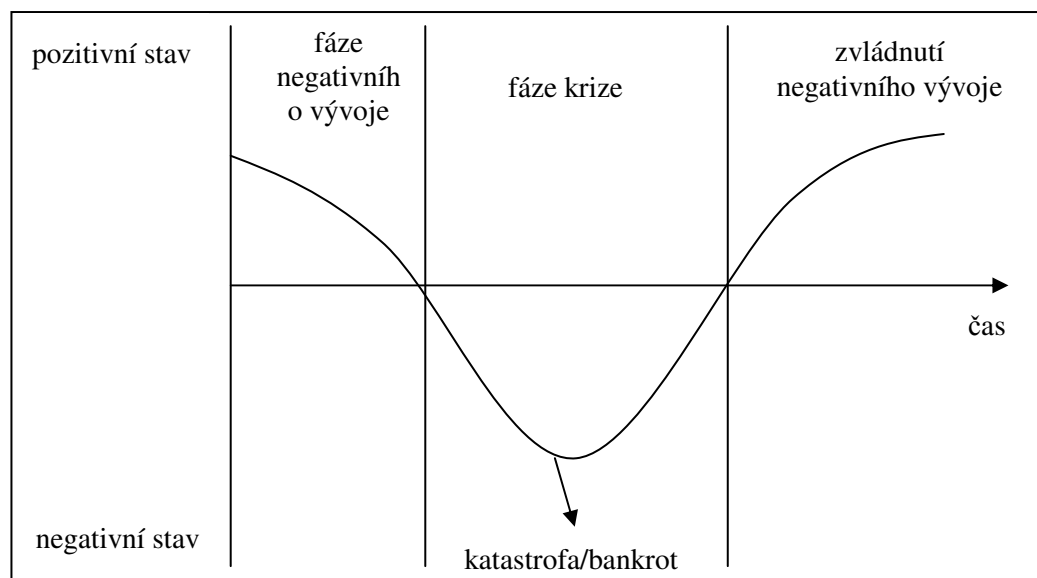
Zvolil jsem celkem sedm nejpravděpodobnějších krizových situací, jejichž vznik lze v běžné letecké škole očekávat:

***Letecká nehoda či vážný incident v letecké dopravě*** se řadí mezi nejzávažnější události, které se mohou v leteckém průmyslu stát. Jejich četnost výskytu se sice s moderními přístupy a přístupů k bezpečnosti rapidně snižuje, nicméně je nutné s případným vznikem těchto událostí počítat a být na ně dostatečně připraven. V případě, že tento typ situace nastane, jejich důsledky jsou katastrofické. Proto musí být součástí každého Plánu reakce. Jejich přesná definice je uvedena v Příloze č. 4.

Další událostí úzce spjatou s leteckou činností je ***pohřešované letadlo***. Vznik tohoto typu situace se předpokládá při sólo navigačním letu žáka. Žák s instruktorem provedou předletovou přípravu a stanoví si přesný časový plán celého letu. Instruktor na každém mezipřistání žáka může vyžadovat jeho hlášení o bezpečném mezipřistání a dalším plánovaném pokračování letu. Při větším zpoždění žákova hlášení a neschopnosti navázat jakýkoliv kontakt se letadlo začíná považovat za pohřešované. Je však stále pravděpodobné, že letadlo má ještě dostatečné množství paliva na úspěšné dokončení letu či přistání na jiném letišti. Proto zatím není nutné uvažovat o letecké nehodě.

V rámci prostor organizace může dojít k situacím jako jsou ***požár, exploze, znečištění*** od olejů či pohonných hmot atd. Je nutné zareagovat co nejrychleji a nejpřesněji, protože při časových prodlevách mohou být ohroženy životy zaměstnanců a dochází k velkým majetkovým škodám. Je jasné, že za likvidaci požáru je zodpovědný hasičský sbor, nicméně včasná reakce zaměstnanců jim může pomoci minimalizovat škody.

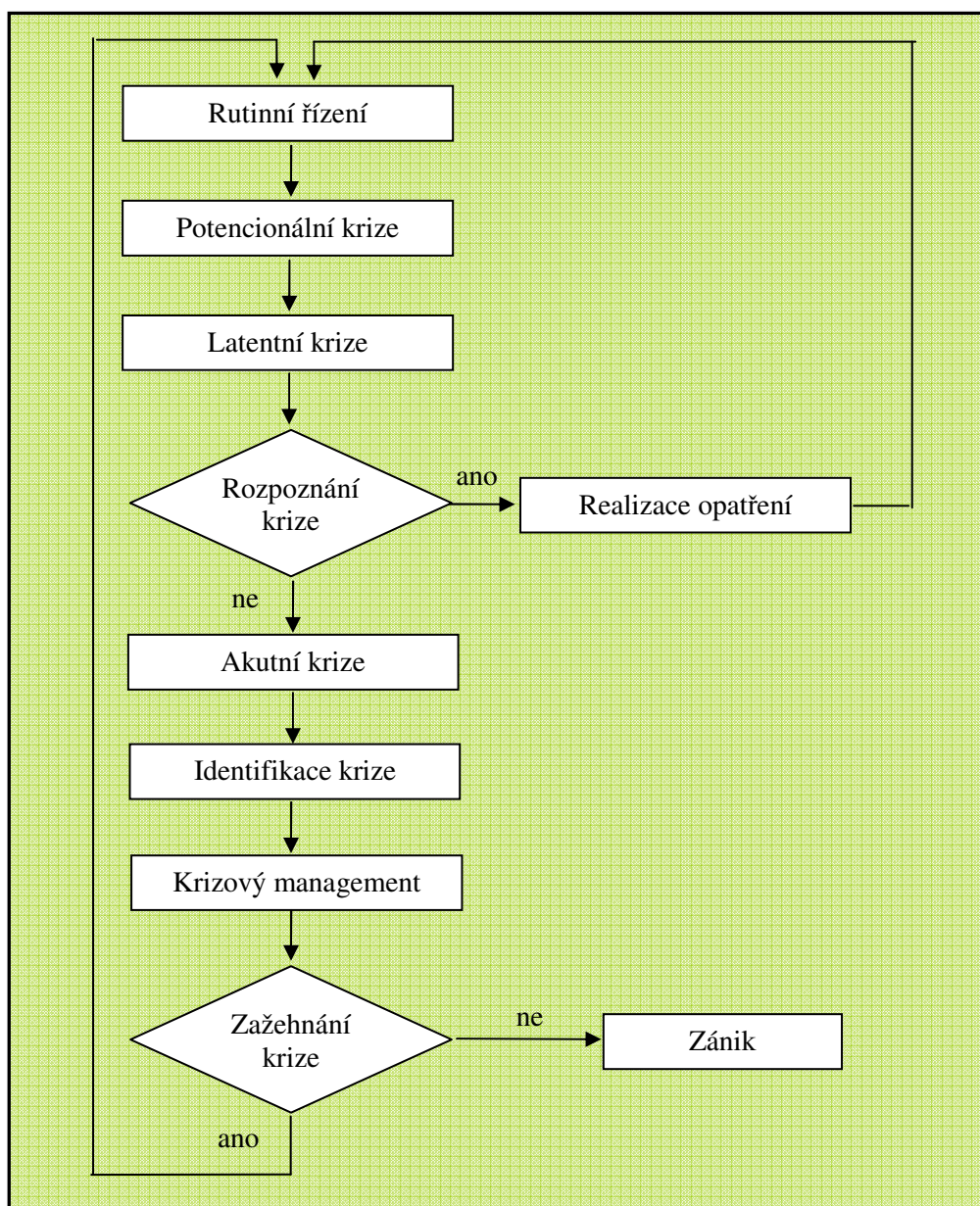
Následující uvedenou krizovou událostí je ***finanční krize*** podniku, která má procesní charakter a hlavním projevem je platební neschopnost podniku. Existuje mnoho situací, které mohou finanční krizi podniku vyvolat. Mohou jimi být například zvýšení inflace, globální krize, zvýšení nákladů na vstupy (například zdražení pohonných hmot, zvýšení cen údržby letadel, přistávací poplatky, hangárování, navigační poplatky,...). Významným činitelem je také vznik nové letecké školy jakožto konkurenta, který při zavádění cen využívá akčních nabídek, aby nalákal zákazníky. Toto se projeví snížením hotovosti organizace, s čímž bezprostředně souvisí neschopnost platit svým zaměstnancům, financovat pronájmy, platit pojistné smlouvy, splácet půjčky atd.



Tab. 6: Vznik krize zvětšováním nerovnováhy <sup>23</sup>

<sup>23</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009, s. 70.

Procesní krize může mít celkem čtyři fáze – potenciální krize, latentní fáze, akutní fáze a v nejhorším případě nezvladatelná krize. Vše záleží na povaze té které krizové situace, ale může nastat i případ, kdy má krize tak rychlý spád, že ihned nastává třetí, nebo dokonce poslední fáze, která má na organizaci destruktivní účinky. Finanční problémy začínají zatěžovat společnost v průběhu akutní krizové fáze. Organizace se musí snažit zajistit, aby byla krize zavčas identifikovaná a mohlo se tak přejít z rutinního do krizového řízení.<sup>24</sup>



Tab. 7: Krizové řízení<sup>25</sup>

<sup>24</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009.

<sup>25</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009, s. 79.

Jako v každém jiném zaměstnání je nutné počítat s možností **těžkého úrazu či úmrtí na pracovišti**. Zdrojem velkého množství úrazů bývá nepozornost během leteckého provozu, jako například neopatrný pohyb v bezprostřední blízkosti spuštěných leteckých motorů, při vyjíždění z hangárů atd. Plán reakce v případě nouze není vytvořen od toho, aby snižoval výskyt těchto nešťastných událostí, ale jeho cíl spočívá v rychlém a efektivním zvládnutí těchto situací.

Jelikož se v našem případě jedná o leteckou školu s nižším počtem zaměstnanců, **ztráta pracovní síly** může mít na chod společnosti významný vliv. V počátcích je nutné stanovit, zda bude nedostatečné personální obsazení dlouhodobého či krátkodobého charakteru. Může se například jednat o dlouhodobě trvající zdravotní komplikace zaměstnance, předčasný odchod na mateřskou dovolenou, atp.

V dnešní době se stále častěji setkáváme s **teroristickými útoky** a letecký průmysl je terorismem stále více ohrožován. Už zdaleka není raritou únos letadla za účelem vyjednávání, či dokonce teroristickým útokem. Letecké školy samozřejmě vlastní mnohem menší letadla, jejichž únos není příliš pravděpodobný. Velké množství leteckých škol však sídlí na mezinárodních letištích, a proto jsou případným teroristickým útokem nepřímo ohroženy.

## Definice

Čtvrtou kapitolou v ERP jsou Definice (viz. Příloha č. 4). Je velice důležité, aby osoby, které jsou v ERP zahrnuty, správně chápaly význam daných pojmů. V této části dokumentu jsou proto uvedeny názvy, které nemusí být hned na první pohled správně pochopeny, mohou být zaměňovány, nebo dokonce chápány špatně. Je na vedení firmy, které pojmy zde vypíše. Jako pomoc jim může sloužit velké množství leteckých předpisů, ve kterých je většina pojmů z letectví již nadefinována. V mnou navrženém ERP jsou definované pojmy vztahující se k letecké nehodě a incidentu. Využil jsem definice z předpisu L-13. Dle mého názoru totiž většina lidí neví, jaký je mezi těmito dvěma pojmy rozdíl.

## Organizace

Následuje část věnující se Organizaci (viz. Příloha č. 5). Jelikož jsem navrhl modelovou leteckou školu o velmi malém počtu zaměstnanců, tato kapitola se oproti návrhu EHESTu podstatně zkrátila. Vynechal jsem odstavec pojednávající o fungování těch částí organizace, které nejsou krizí zasaženy. Při velikosti modelové letecké školy a složení jejího Krizového týmu předpokládám, že krizí bude zasažena celá organizace a nebude zde již personál, který by mohl zajišťovat standardní chod některé její části.

Kapitolu jsem rozdělil do tří částí. První část se věnuje osobě, která bude svolávat a kontaktovat Krizový tým. Jako tuto osobu jsem vybral odpovědného vedoucího, což je v případě modelové organizace její majitel. Je důležité, aby všechny role měly své zástupce, proto jsem jako jeho zástupce zvolil vedoucího bezpečnosti, který by měl být obeznámen s chodem organizace. V následující části jsem nadefinoval, k čemu by měla mít kontaktní osoba bez jakéhokoliv zdržení přístup. Je velice důležité, aby nedocházelo k časovým ztrátám

a aby se mohlo začít hned s opatřeními proti krizové situaci. Poučení ostatních zaměstnanců týkající se jejich pozic a úkolů během krizové situace, o kterém se hovoří ve třetí části, je důležité z hlediska prevence chaotického a unáhleného jednání.

### **Krizová komunikace**

Krizovou komunikaci (viz. Příloha č. 6) jsem rozdělil na vnitřní a vnější. Ve **vnitřní krizové komunikaci** jsem vyzdvihl tři hlavní body. Je důležité, aby všichni zaměstnanci organizace věděli, že podávání jakýchkoliv nepodložených zpráv či spekulací je zakázáno a může společnosti uškodit. V krizových situacích je také důležité, aby měl zvolený tým potřebný klid na práci. Určil jsem vedoucího bezpečnosti jako člověka zodpovědného za přístup do Krizového centra. Jelikož se v rámci Krizového týmu řeší problémy, které ovlivní budoucí chod firmy, je vyloučeno, aby tato místa byla komukoliv přístupná. Všichni zaměstnanci však mají samozřejmě právo vědět, co se v organizaci děje. Zamezí se tak zmatkům a fámám. Proto jsem pověřil odpovědného vedoucího, který s nastalou krizí zbývající personál obeznámí. Tím, že to provede vysoce postavená osoba organizace, má toto prohlášení u zaměstnanců patřičnou váhu.

**Vnější krizová komunikace** se věnuje vyjádřením, která budou poskytnuta široké veřejnosti. Navrhl jsem formát počátečního prohlášení o nehodě. Lze ho použít, nicméně doporučuji všechna prohlášení, která jsou určena médiím, konzultovat s externím právním poradcem. V této části jsem upozornil na to, že není vhodné sdělovat médiím jakákoliv jména dokud si jimi nejsme zcela jisti. Může to vyvolat paniku u příbuzných a pokud by následně došlo k omylu, organizace by měla závažné problémy a snížila by se její reputace.

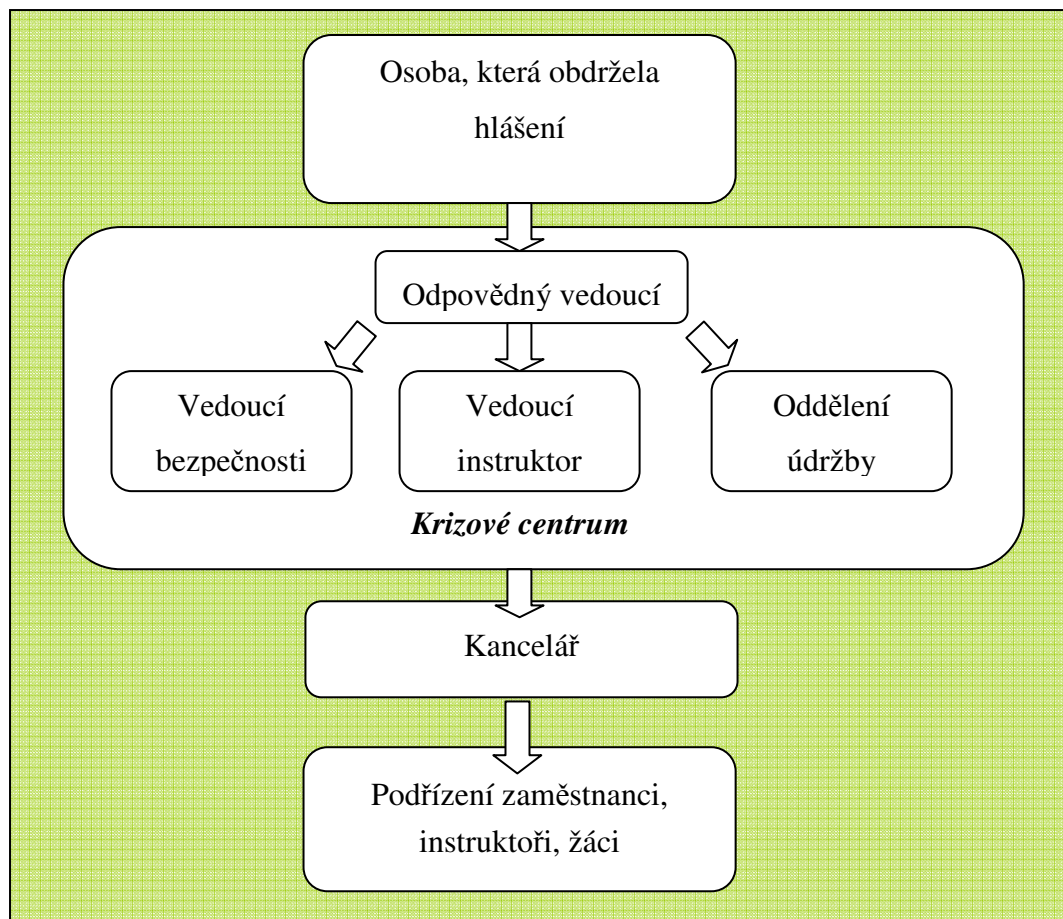
### **Svolání Krizového centra**

Do kapitoly Svolání Krizového centra (viz. Příloha č. 7) jsem sloučil kapitoly Krizové centrum a Svolání a zavedení Krizového centra od organizace EHEST. Učinil jsem tak proto, že v obecném ERP jsou jednotlivé kapitoly pojaty velice obsáhle, což je pro modelovou leteckou školu zbytečné a naplnění těchto požadavků je z hlediska personálního obsazení organizace nemožné. Proto bylo nutné vhodně sloučit jednotlivé role Krizového týmu do co nejmenšího počtu osob. Navrhl jsem tedy Krizový tým o celkovém počtu čtyř osob. Počet osob v Krizovém týmu není nikde přesně stanoven. Zdroje pouze uvádí, že složení týmu je přizpůsobeno velikosti organizace. Dle R. Zuzáka a M. Königové (2009) by tým měli tvořit odborníci ze všech funkcionálních odvětví. Jsou jimi tedy odpovědný vedoucí, vedoucí bezpečnosti, vedoucí výcviku a technik – oddělení údržby. Je vhodné, aby se personál sekretariátu či kanceláře také zapojil do řešení nouze, nicméně nebude zahrnut v Krizovém týmu. Jednotliví jeho členové po kanceláři mohou požadovat výpomoc se sběrem informací, vyřizováním hovorů, atd. Podrobné popisy funkcí a zodpovědností těchto osob jsou uvedeny v rámci Přílohy č. 7. Jako vůdčí osobu Krizového týmu jsem zvolil odpovědného vedoucího, který je zodpovědný za chod organizace a který bude v případě nutnosti pověřovat další pracovníky.

Svolání Krizového centra závisí na rozhodnutí odpovědného vedoucího. Ten vždy jako první dostane hlášení o krizové události a dále rozhodne, do jakého stupně Krizové centrum aktivuje. Stupně aktivace jsou popsány v Příloze č. 7. V případě aktivace Krizového centra postupuje odpovědný vedoucí podle plánu vyzkoušení (viz. Tab. č. 8), který jsem

přizpůsobil velikosti organizace.

Během krize je velice důležité zaznamenávat všechny kroky, které jsou v rámci Krizového týmu učiněny. Tyto záznamy slouží k dokumentaci jednotlivých úkonů. Po ukončení krize však tvoří také významný zdroj vhodný k analýze efektivnosti Krizového týmu, popřípadě k aktualizaci a vylepšení jednotlivých checklistů. Návrh krizového záznamu je inspirovaný Krizovým záznamem od organizace EHEST. Důležitými body v tomto záznamu jsou vždy osoby, které jednotlivé akce schvalovaly a jsou za ně tudíž do budoucna plně zodpovědné.



Tab. č. 8: Plán vyzoomění

### Reakce na telefonát o nehodě

V případě, že se chce s organizací spojit svědek letecké nehody, nikdy nemůžeme s určitostí vědět, komu se zrovna dovolá. Proto je nezbytně nutné, aby byli všichni zaměstnanci letecké školy seznámeni s postupem, který je v takovémto případě potřeba následovat. V kapitole *reakce na telefonát o nehodě* (viz. Příloha č. 8) jsem z tohoto důvodu uvedl pět základních bodů, které musí všichni zaměstnanci organizace znát. Součástí této kapitoly tvoří i tabulka kontaktů, která uvádí základní telefonní čísla. Za běžného chodu organizace jsou tato čísla všem zaměstnancům dobře známá, avšak v krizové situaci, kdy je člověk rozrušený, mu zcela jistě seznam pomůže v orientaci.

## Checklisty

V poslední kapitole jsou uvedeny checklisty (viz. Příloha č. 9) vztahující se k předem nadefinovaným krizovým situacím. Jsou psány v bodech, stručně a výstižně, aby vedly jednotlivé osoby ke konkrétním krokům. Do Krizového týmu jsem zvolil čtyři funkce – odpovědný vedoucí, vedoucí bezpečnosti, technik a vedoucí výcviku. Podle závažnosti krizové situace jsem v checklistech stanovil, jestli bude svolán celý Krizový tým či pouze jeho část. Je to z toho důvodu, že ne všechny předem nadefinované role je potřeba v některých situacích vedoucích k vyřešení krize svolávat. V každém checklistu je kvůli přehlednější orientaci v kontaktech uvedena tabulka kontaktů obsahující důležitá telefonní čísla pro tu kterou krizovou událost.

Vytvoření checklistů je v organizacích podmíněno *simulovanými cvičeními*. Checklisty se mohou sestavit, nicméně pokud nejsou tímto typem cvičení prověřeny na konkrétních situacích, nelze potvrdit, že budou v krizové události účinné. Cvičení se zaměřují nejenom na zvládání samotné situace, ale jejich prostřednictvím se zjišťuje efektivita krizové komunikace. Díky těmto cvičením by měli být členové Krizového týmu ztotožnění se svými rolmi. „V této části se klade důraz na nácvik komunikačních dovedností, schopnosti vést, být kreativní, provádět rozhodnutí ve ztížených podmínkách, při nedostatku času, jednat ve stresu apod. K tréninku rolí lze využít vzdělávací metodu „hraní rolí“, která je orientována na rozvoj praktických dovedností.“<sup>26</sup> Po vyhodnocení každého cvičení, které se pravidelně opakuje, se musí provést úpravy checklistů.

Z výše uvedených odstavců vyplývá, že mnou navržené checklisty nebyly odzkoušeny na simulovaných cvičeních a tudíž zcela jistě ještě potřebují určitý stupeň úprav. Veškeré checklisty, o nichž se budu zmiňovat níže, jsou součástí Přílohy č. 9.

První checklist se zabývá *leteckou nehodou/incidentem*. V rámci prvního kroku jsem stanovil čtyři základní body, které musí každý zaměstnanec, který přijme volání o letecké nehodě/incidentu, vyplnit. Pro snazší orientaci jsem vytvořil tabulku zaznamenávající základní údaje o uskutečněném telefonátu včetně jména a příjmení osoby, která volání přijala. Letecká nehoda/incident je natolik závažnou událostí, že vyžaduje aktivaci Krizového centra II. stupně. Pro jednotlivé funkce Krizového týmu jsem v checklistu vytvořil základní body, podle kterých je potřeba postupovat. Součástí checklistu je prohlášení a následně také aktualizace prohlášení pro média, která může poskytnout návod odpovědnému vedoucímu při jeho tvorbě. Dále je zde přiložen i formulář pro vyplnění informací o nehodě, který je převzat z internetových stránek ÚZPLN. Tento formulář vyplňuje vedoucí bezpečnosti s pomocí technika. Je nutná úzká spolupráce Krizového týmu. Podle závažnosti nehody tým rozhodne o přerušení výcviku. Po prvotním vyšetření letecké nehody/incidentu lze uvažovat o obnově výcviku a standardního fungování organizace. Letecká škola je však neustále v kontaktu s pojišťovnou, se kterou vzniklou nehodu/incident řeší. Dle finančních možností a plnění pojistky zajistí nákup náhradního stroje, čímž se chod organizace vrací do období před nehodou/incidentem. Pokud Krizový tým uzná za vhodné, může

---

<sup>26</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009, s. 94.

se závěry šetření seznámit létající personál a tím přispět k prevenci podobných leteckých událostí.

V případě **pohřešovaného letadla** svolá odpovědný vedoucí Krizový tým do I. stupně. O pohřešovaném letadle ho informuje vedoucí výcviku. Ostatní členové Krizového týmu začnou o letadle zjišťovat podobné informace jako kdyby se jednalo o leteckou nehodu. Pro přehlednější zdokumentování situace jsem vytvořil tabulku, kterou má za úkol vyplnit vedoucí bezpečnosti. Předpokládám úzkou spolupráci se službami řízení letového provozu a službami na plánovaných letištích přistání. Pokud se letadlo ohlásí, odpovědný vedoucí ukončí aktivaci Krizového centra a přechází se na standardní fungování organizace. Jestliže se letadlo neohlásí do doby, kdy se předpokládá úplné vyčerpání paliva a informace naznačují, že by se mohlo jednat o nehodu, organizace automaticky přechází na checklist *letecká nehoda/incident*.

Při vypuknutí **požáru či explozi** v prostorách organizace je nutné neprodleně kontaktovat záchranné složky. Tento checklist jsem sestavoval pro případ, že jsou všichni zaměstnanci přítomni na pracovišti. Jako zodpovědnou osobu jsem zvolil vedoucího bezpečnosti, který má na starost organizaci hašení požáru a evakuaci budov do příjezdu hasičského sboru. Po jejich příjezdu je jim plně k dispozici, avšak veškeré velení je již v jejich režii. Vedoucí bezpečnosti by měl dále hasičům sdělit jména všech zaměstnanců, kteří se pohřešují. Po likvidaci požáru technik a odpovědný vedoucí vyčíslí škody na letecké technice a majetku. Krizový tým podle míry poškození rozhodne, zda bude výcvik přerušen či omezen. Organizace dle svých finančních možností a pojistného plnění zajistí odstranění trosk, nové prostory a techniku, která byla poškozena. Na základě těchto opatření může být následně obnoveno standardní fungování organizace i výcviku.

Další checklist se věnuje případům **finanční krize** ve společnosti. Projevy finanční krize byly blíže specifikovány výše. Odpovědný vedoucí svolá Krizové centrum II. stupně. Je nutné začít na řešení finanční krize okamžitě pracovat, aby se zamezilo jejímu prohlubování. Pro stabilizovaný chod organizace je důležité seznámit podřízené s tím, v jaké situaci se společnost nachází a co to pro ně jakožto pro zaměstnance znamená (mohou očekávat pozastavení platu, omezení pracovní doby, náhradní volna, neplacenou dovolenou atd.). Mezi první kroky se řadí analýza příčin, které finanční krizi způsobily. V tomto checklistu je třeba zvolit krizového manažera. Nemusí se však nutně jednat o odpovědného vedoucího, který je v ostatních checklistech uváděn jako kontaktní a vůdčí osoba. Krizový manažer musí vykazovat charakteristiky vůdčí osoby, schopnost prosadit svůj názor a zájem celé organizace, nebát se vystupovat na veřejnosti a samozřejmě musí mít dostatečné zkušenosti a znalosti krizového řízení. V období akutní krize uplatňuje krizový manažer autoritativní styl vedení, vyžaduje disciplínu a přesné plnění zadaných požadavků. Po odeznění krize opět přerozdělí pravomoci mezi spolupracovníky a upustí od



autoritativního stylu vedení.<sup>27</sup> Je vhodné provést SWOT analýzu a dočasně se soustředit na silné stránky letecké školy. V případě, že se situace začne zlepšovat, krizový manažer začne postupně navracet ostatním zaměstnancům jejich funkce, obnoví běžnou pracovní dobu zaměstnanců a organizace se krok za krokem vrátí ke standardnímu fungování. Pokud se ovšem krize dále prohlubuje, je potřeba pomýšlet na razantnější kroky jako propouštění zaměstnanců, odprodej letecké techniky či objektů organizace, nebo dokonce sloučení s jinou leteckou školou či zánik organizace.

Checklist **těžký úraz či úmrtí na pracovišti** se věnuje náhlé ztrátě pracovní síly a psychické zátěži na ostatní zaměstnance. Při této události není potřeba svolávat celý Krizový tým. Záleží na odpovědném vedoucím, koho při této situaci osloví. Checklist jsem tvořil i pro vedoucího bezpečnosti, protože si myslím, že v této situaci bude odpovědnému vedoucímu velice užitečný. V checklistu jsou zahrnuty i pokyny pro osobu, která přijde do kontaktu se zraněným jako první. Zahrnuje to standardní pokyny, kterými by se měl řídit každý. Tyto body samozřejmě platí i v běžném životě. Úkolem odpovědného vedoucího a vedoucího bezpečnosti je kontaktovat rodinu a příbuzné oběti. Dále by měli sdělit tuto skutečnost zaměstnancům a proškolit je, aby se podobná situace neopakovala. Je třeba také zhodnotit psychickou zátěž zaměstnanců při ztrátě kolegy. Proto by se mělo prodiskutovat omezení výcviku a provozu. Je také možnost povolat externího psychologa. Pro úplné navrácení organizace do standardního fungování odpovědný vedoucí určí osobu, která dočasně zastoupí místo zraněného. Další možností je vypsání výběrového řízení a to v případě úmrtí zaměstnance. Poté, co je nový pracovník dostatečně zaškolen a obeznámen s chodem organizace přechází se k běžnému chodu letecké školy.

Při **nedostatečném personálním zajištění** se postupuje obdobně jako v předchozím případě. Není třeba svolávat Krizový tým, odpovědný vedoucí určí délku absence pracovníka (v případě dlouhodobé nemoci se může jednat o několik měsíců, u rodičovské dovolené až o několik let,...) a podle toho učiní potřebné kroky. Zajistí zástup na uvolněné místo a zhodnotí, jestli je třeba přerušovat či omezovat výcvik. Pokud se jedná o dlouhodobou absenci zaměstnance, vypíše výběrové řízení na jeho pozici. Při patřičném zaškolení personálu se může obnovit standardní provoz organizace.

Poslední checklist je zaměřen na **vnitřní či vnější hrozbu**. Osoba organizace, která tuto informaci obdrží musí neprodleně zavolat policii. Při této události velice záleží na krátké reakční době. Je potřeba co nejrychleji vyklidit prostory organizace a dostat veškerý personál do bezpečí. Není potřeba svolávat Krizový tým. Předpokládám, že pokud se incident stane v pracovní době, organizační iniciativu s evakuací převezme vedoucí bezpečnosti a zodpovídá za řádný průběh evakuace. Odpovědný vedoucí zajistí náhradní prostory pro zaměstnance a přeruší výcvik. Je

---

<sup>27</sup> Zuzák, R., Königová, M., 2009.

vhodné, aby vedoucí bezpečnosti sestavil seznam osob, které byly v ten den v práci pro vyšetřování policie. Když je teroristická hrozba policií vyvrácena, vedoucí bezpečnosti zajistí pořádaný návrat zaměstnanců zpět do prostor organizace. Odpovědný vedoucí ukončí krizovou situaci až v okamžiku, kdy jsou všichni zaměstnanci zpět na svých pozicích.

### **Ilustrace postupu při vytváření checklistů**

Pro ilustraci postupu vytváření checklistů uvádím situaci Požár či exploze v areálu. Na většinu checklistů jsem pohlížel z hlediska průběhu tří fází.

*První* z nich lze označit jako přenos informace o krizové situaci k osobě, která má pravomoc o průběhu mimořádné události dále rozhodovat. V případě požáru se jedná o situaci, kdy osoba, která jako první zpozoruje požár, tuto skutečnost oznámí odpovědnému vedoucímu. U jakékoliv nenadálé situace je nutné zvážit na základě její závažnosti kontaktování záchranných složek (v tomto případě hasičský sbor, popřípadě záchranná služba).

*Za druhou fázi* považuji veškeré kroky jednotlivců či celého krizového týmu, které vedou k vyřešení mimořádné události. V případě požáru se jedná o časový úsek počínající svoláním Krizového týmu (tato událost ho vyžaduje), zahrnuje evakuaci osob, pomoc s likvidací požáru, omezení provozu organizace, atp. a končí zastavením prohlubování krize (uhašení požáru, vyčíslení způsobených škod na majetku organizace).

*Poslední fázi* jsou veškeré činnosti spojené se snahou o znovuoobnovení standardního fungování organizace. Sem spadá likvidace poškozeného majetku, opravy, pronájem či obnova techniky zasažené požárem, dovybavení areálu např. hasičskými přístroji, které byly při požáru použity apod. Součástí této fáze je také analýza proběhnuvší krize, vyvození závěrů, poučení, popř. aktualizace ERP spojená s proškolením zaměstnanců. Díky těmto opatřením organizace přispívá k prevenci podobných událostí.

Všechny checklisty jsou koncipovány tak, že uvádí povinnosti osob v průběhu krizové situace. Krizový tým se snaží zmírnit důsledky nastalé situace a převzít kontrolu nad vývojem události. Poté, co se zamezí šíření škod, mělo by se přejít k úspěšnému vyřešení mimořádné události, jejímž cílem je navrácení společnosti do původního či lepšího stavu.<sup>28</sup>

Jakmile je krizová situace vyřešena, je velice důležité provést zhodnocení, do jaké míry byly checklisty a celé fungování organizace efektivní. Tuto činnost má v organizaci na starost vedoucí bezpečnosti. Jako podklady k analýze by mu měly sloužit krizové záznamy, které si Krizový tým po celou dobu vede. Vedoucí bezpečnosti by měl zhodnotit, jestli bylo postupováno podle checklistů, popřípadě doplnit či pozměnit checklisty na základě prožitých zkušeností a zjištěné slabiny odstranit. K analýze by mu mohla také dopomoci mnou navržená tabulka (Tab. č. 9), ve které vedoucí vyplní dané body. Pokud bude mít k nějakému bodu připomínky či návrhy, bylo by dobré se zamyslet, zda by na základě těchto poznámek neměl být aktualizován Plán reakce v případě nouze.

---

<sup>28</sup> Smejkal, V., Rais, K., 2010.

Dalším úkolem členů Krizového týmu je obnovení funkčnosti organizace čili zajištění jejího standardního fungování. Dohlíží na doplnění krizových zásob a potřeb, které byly během krizové události spotřebovány, zajišťují opravu poškozené letecké techniky apod. Nejenže by měla být organizace schopna běžného fungování, ale měla by být vylepšena o nové postupy, které by měly redukovat pravděpodobnost výskytu podobné mimořádné události na minimum.

<b>ZHODNOCENÍ CELKOVÉHO PRŮBĚHU KRIZOVÉ SITUACE</b>		
	<i><b>Bez komplikací</b></i>	<i><b>Připomínky, návrhy, změny</b></i>
Chování organizace a zaměstnanců		
Vnitřní krizová komunikace		
Vnější krizová komunikace		
Spolupráce se záchrannými složkami		
Průběh svolání Krizového týmu		
Průběh přijímání opatření		
Přechod organizace do standardního fungování		
Jiné připomínky		

Tab. č. 9: Zhodnocení celkového průběhu krizové situace

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo vytvoření plánu reakce v případě nouze pro leteckou školu se složitou organizací. Práci jsem rozdělil do čtyř kapitol. První kapitola se věnuje organizacím v letectví a v jiném dopravním průmyslu, které předepisují povinnost vytvořit systém řízení bezpečnosti pro společnosti. Druhá kapitola analyzuje tři základní dokumenty, podle kterých se řízení bezpečnosti v leteckých školách zavádí. Třetí a čtvrtá kapitola se již plně věnuje plánu reakce na nouzovou situaci. Ve třetí kapitole jsem navrhl, jak by měl plán reakce vypadat. Rozdělil jsem ho do deseti částí, v každé z nich jsem uvedl, co by mělo být její součástí. Čtvrtá kapitola diplomové práce obsahuje můj postup návrhu ERP pro modelovou leteckou školu. Na začátku kapitoly jsem nadefinoval, jak vypadá standardní letecká škola v České republice. Ačkoliv se jedná o složitou organizaci, počet zaměstnanců v takovéto škole zpravidla nepřesáhne deset osob. Proto bylo nutné plán reakce upravit pro potřeby dané organizace. Navrhl jsem tedy zjednodušený plán reakce, který odpovídá předpisům, nicméně je přizpůsoben struktuře letecké školy.

Plán reakce v případě nouze slouží leteckým školám pro přechod ze standardního fungování do fungování nouzového a zpět. V rámci ERP jsou podrobně vysvětleny zodpovědnosti jednotlivých funkcí, které jsou v případě krizové situace přiděleny konkrétním zaměstnancům. Díky tomu, že je organizace na možnou krizi připravená a má mimo jiné vytvořené checklisty vztahující se k předpokládaným typům krizových situací, mají zaměstnanci jasné definované úkoly, které musí v počátečních fázích nouzové situace vykonat. Tato připravenost zkracuje prvotní fázi šoku na minimum a co nejrychleji se obnovuje akceschopnost organizace. Díky tomu získává organizace čas, který je v prvopočátcích krizové situace nenahraditelný.

Přínosem diplomové práce je poskytnutí leteckým školám co nejvíce informací a podkladů vztahujících se ke tvorbě plánu reakce v případě nouze včetně legislativního ukotvení. Pro usnadnění tvorby ERP jsem vytvořil obecný manuál, na jehož základě si jednotlivé letecké školy mohou snadno sestavit svůj vlastní plán reakce. Toto jsem dále doložil popisem tvorby konkrétního plánu reakce pro modelovou leteckou školu který je součástí přílohy. Z tohoto plánu vyplývá, že pro letecké školy v České republice je obecný manuál zcela dostačující. V konkrétním plánu byly vytvořeny i checklisty pro vybrané nouzové situace, jejichž výskyt se v našich podmínkách jeví jako nejpravděpodobnější. Tyto checklisty jsou zatím pouze teoretické. Pro případ, že by měly být použity v praxi, je nutné je nejdříve prověřit prostřednictvím simulovaných cvičení a na jejich základě upravit, popřípadě rozšířit jednotlivé kroky. Přínos diplomové práce vidím také v tom, že letecké školy si podle tohoto plánu mohou velice lehce vytvořit svůj vlastní Plán reakce, který bude odpovídat přímo jejich požadavkům. Tím ušetří nejen čas při vývoji, ale i nemalé finanční prostředky, poněvadž celkové zavedení systému řízení bezpečnosti se řádově pohybuje ve stovkách tisíc korun.

Simulovaná cvičení vidím jako možnost pokračování a rozšíření této práce. Bylo by zajímavé poskytnout tyto podklady novým leteckým školám, které by vytvořily simulovaná cvičení a zjistily by efektivitu těchto vytvořených checklistů.

## SEZNAM ZKRATEK

AM	Accountable Manager	Odpovědný vedoucí
AMC	Acceptable Means of Compliance	Přijatelné způsoby průkazu
ANC	Výboru pro leteckou navigaci	Výbor pro leteckou navigaci
ARC	Airworthiness Review Certificate	Osvědčení kontroly letové způsobilosti
ATC	Air traffic control ( <i>in general</i> )	Řízení letového provozu ( <i>všeobecně</i> )
ATO	Approved Training Organisation	Schválená organizace pro výcvik
BPL	Balloon Pilot Licence	Průkaz způsobilosti pilota balónů
CAA	Civil aviation authority	Úřad pro civilní letectví
CP	Command Post	Velitelské stanoviště
CPL	Current flight plan ( <i>message type designator</i> )	Platný letový plán ( <i>označení druhu zprávy</i> )
CVR	Cockpit voice recorder	Zapisovač hlasu v pilotním prostoru
EASA	European Aviation Safety Agency	Evropská agentura pro bezpečnost v letectví
EASP	European Aviation Safety Programme	-
ECAST	European Commercial Aviation Safety Team	-
EHEST	European Helicopter Safety Team	-
EMC	Emergency Management Centre	-
EOFDM	European Operation Flight Data Monitoring Forum	-
ERP	Emergency Response Plan	Plán reakce v případě nouze
ESSI	European Strategic Safety Initiative	Evropská iniciativa pro bezpečnostní strategii
FDM	Flight Data Monitoring	Sledování letových provozních údajů
FDR	Flight Data Recorder	Zapisovač letových údajů
FTO	Flight Training Organisation	Organizace pro výcvik pilotů
GASP	Global Aviation Safety Plan	Celosvětový akční plán pro bezpečnost v letecké dopravě
GM	Guidance Manual	Poradní materiál
HLSC	High-level Safety Conference	-
ICAO	International Civil Aviation Organization	Mezinárodní organizace pro civilní letectví
IHST	International Helicopter Safety Team	-

IMO	International Maritime Org.	Mezinárodní námořní organizace
IR	Instrument Rating	Lety podle přístrojů
ISM	International Safety Management	Mezinárodní bezpečnostní řízení
ISSG	Industry Safety Strategy Group	-
LAPL	Light Airplane Licence	Průkaz způsobilosti pilota lehkých letadel
MEP	Multi engine piston	Výcvik na vícemotorových letounech
MM	Maintenance Manager	Oddělení údržby - technik
OPRC	International Convention on Oil Pollution Preparedness, Response and Co-operation	-
PPL	Private Pilot Licence	Průkaz způsobilosti soukromého pilota
RASGs	Regional Aviation Safety Groups	-
RCC	Rescue coordination centre	Záchranné koordinační středisko
RZ		Registrovaná zařízení
SAR	Search and rescue	Pátrání a záchrana
SARPS	Standards and Recommended Practices (ICAO)	Standardy a Doporučené postupy (ICAO)
SM	Safety Manager	Vedoucí bezpečnosti
SMM	Safety Management Manual	Manuál pro řízení bezpečnosti
SMS	Safety Management System	Systém řízení bezpečnosti
SPL	Sail Plane Licence	Průkaz způsobilosti pilota kluzáků
SSP	State Safety Program	Státní program bezpečnosti
ÚCL	Civil Aviation Authority	Úřad pro civilní letectví
USOAP	Universal Safety Oversight Action Program	Audit dohledu nad bezpečností
ÚZPLN	Air accidents investigation institute	Ústav pro odborné zjišťování příčin leteckých nehod a incidentů

## POUŽITÁ LITERATURA A ZDROJE

1. EHEST Safety Management. *EHEST: Component of ESSI* [online]. 2014 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://easa.europa.eu/essi/ehest/main-page/ehest-safety-management-toolkit/>
2. History of ICAO Safety Management Provisions. *ICAO* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: <http://www.icao.int/safety/SafetyManagement/Tools%20and%20Add%20Ons/demo.htm>
3. International Safety Management (ISM) Code 2002. *International Maritime Organization* [online]. 2002 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic\\_id=287](http://www.imo.org/blast/mainframe.asp?topic_id=287)
4. Konsolidované znění AMC a GM k Části ORA. *Úřad pro civilní letectví*. 2011. Dostupné také z: <http://www.caa.cz/file/6671/>
5. MIKAN, Albert. Proaktivní metody vytváření bezpečnosti v civilní letecké dopravě. *Perner's Contacts* [online]. 2011, (IV.) [cit. 2015-05-24]. ISSN 1801-674x. Dostupné z: [http://pernerscontacts.upce.cz/23\\_2011/Mikan.pdf](http://pernerscontacts.upce.cz/23_2011/Mikan.pdf)
6. O'Brien's Response Management Inc. *Shipboard Oil Pollution Emergency Plan* [online]. 2012 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z: [http://www.ocean.washington.edu/files/tgt\\_sopecp20120719.pdf](http://www.ocean.washington.edu/files/tgt_sopecp20120719.pdf)
7. Railway Safety Management System Regulations. *Canada Gazette*. 2015. Dostupné také z: <http://gazette.gc.ca/rp-pr/p2/2015/2015-02-25/html/sor-dors26-eng.php#archived>
8. Řízení bezpečnosti: L-19. *Řízení letového provozu České republiky, Letecká informační služba*. 2013. Dostupné také z: <http://lis.rlp.cz/predpisy/predpisy/index.htm>
9. *Safety management manual (SMM)*. [2006]. 1st ed. Montreal?: ICAO, 1 v. (various pagings). Doc (International Civil Aviation Organization), 9859-AN/460. ISBN 9291946753.
10. SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. *Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích*. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4644-9.

11. SMS - Europe. *EASA* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z:  
<http://easa.europa.eu/easa-and-you/aviation-domain/safety-management/sms---safety-management-system/sms-europe>
12. SMS - Rulemaking Status. *EASA* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z:  
<http://easa.europa.eu/easa-and-you/aviation-domain/safety-management/sms---safety-management-system/sms-rulemaking-status>
13. The Agency. *EASA* [online]. 2015 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z:  
<http://easa.europa.eu/the-agency>
14. The International Safety Management Code. *Admiralty and Maritime Law Guide* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z:  
<http://www.admiraltylawguide.com/conven/ismcode1993.html>
15. The Postal History of ICAO: Annex 19 – Safety Management. *ICAO* [online]. [cit. 2015-05-24]. Dostupné z:  
[http://www.icao.int/secretariat/PostalHistory/annex\\_19\\_safety\\_management.htm](http://www.icao.int/secretariat/PostalHistory/annex_19_safety_management.htm)
16. Universal Safety Oversight Audit Programme (USOAP). *ICAO* [online]. 2013 [cit. 2015-05-24]. Dostupné z:  
[http://www.icao.int/safety/CMAForum/Documents/Flyer\\_US-Letter\\_ANB-USOAP\\_2013-08-30.pdf](http://www.icao.int/safety/CMAForum/Documents/Flyer_US-Letter_ANB-USOAP_2013-08-30.pdf)
17. ZUZÁK, Roman a Martina KÖNIGOVÁ. *Krizové řízení podniku*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2009, 253 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3156-8.



## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Všeobecné informace

Příloha č. 2: Úvod

Příloha č. 3: Události, které mohou aktivovat ERP

Příloha č. 4: Definice

Příloha č. 5: Organizace

Příloha č. 6: Krizová komunikace

Příloha č. 7: Svolání Krizového centra

Příloha č. 8: Reakce na telefonát

Příloha č. 9: Checklisty

# **Plán reakce v případě nouze**

## **Emergency Response Plan (ERP)**

*Název letecké školy*

**Vydání první**

**Schváleno ÚCL č. j. :**

**Výtisk č. ...**

## Seznam změn

Změna č.	Označení změny	Týká se stran č.	Datum platnosti	Schváleno ÚCL pod č. jednacím:

## Rozdělovník výtisků

Držitel výtisku	Výtisk č.	Formát výtisku	Funkce – odpovědnost
Úřad pro civilní letectví	1	A4	CAA
Odpovědný vedoucí	2	A4	AM
Vedoucí bezpečnosti	3	A4	SM
Vedoucí instruktor létání	4	A4, PDF	
Vedoucí údržby	5	A4	MM
Místnost pro předletovou přípravu	6	A4	SM

## Úvod

ERP – Plán reakce v případě nouze plně vyhovuje ORA.GEN.200 a AMC1 ORA.GEN,200(a)(1);(2);(3)(5) bodu (f) (Část 8.8. o systému řízení bezpečnosti) a je navržen tak, aby pomohl co nejúčinněji reagovat v případě nehody či vážného incidentu v letectví nebo v jakékoliv situaci, která vede ke krizi v organizaci.

Počty fází, které by měly být navrhnuty, musí být v takovém pořadí, aby se zamezilo zmatku v počátečních fázích nouzové situace.

ERP je vytvořen pro případ krize, která je pokaždé originální a specifická. Proto je nepravděpodobné, že nastalá situace bude přesně odpovídat modelu v tomto manuálu. Je potřeba dokázat v daných situacích improvizovat a snažit se o co největší možné přizpůsobení se krizi.

Tento manuál je „živý dokument“ a podléhá neustálým změnám. Pokud nastane v dokumentu jakákoliv změna, **vedoucí bezpečnosti** musí informovat členy Krizového týmu a všechny osoby, které by mohly být v případě nastalé krize svolány.

### **Události, které mohou aktivovat ERP**

- Letecká nehoda/vážný incident v letecké dopravě
- Pohřešované letadlo
- Katastrofa v prostorách organizace: požár, exploze, znečištění,...
- Finanční krize
- Těžký úraz či úmrtí na pracovišti
- Nedostatečné personální zajištění: dlouhodobá nemoc, pracovní neschopnost,...
- Vnitřní či vnější hrozby: teroristické útoky, vyhrožování bombou

## Definice

Definice, které jsou popsány níže, jsou převzaty z dokumentu ICAO Annex 13 (L-13 Předpis o odborném zjišťování příčin leteckých nehod a incidentů) Hlava 1.

### ***Letecká nehoda (accident)***

Událost spojená s provozem letadla, která se, v případě pilotovaného letadla, stala mezi dobou, kdy jakákoliv osoba nastoupila do letadla s úmyslem vykonat let a dobou, kdy všechny takové osoby letadlo opustily, nebo která se, v případě bezpilotního letadla, stala mezi dobou, kdy letadlo je připraveno k pohybu pro účely letu a dobou, kdy zastaví na konci tohoto letu a hlavní pohonná soustava je vypnuta, a při které:

- a) některá osoba byla smrtelně nebo těžce zraněna následkem: - přítomnosti v letadle, nebo - přímého kontaktu s kteroukoli částí letadla, včetně částí, které se od letadla oddělily, nebo - přímým působením proudu plynů (vytvořených letadlem), s výjimkou případů, kdy ke zranění došlo přirozeným způsobem, nebo způsobila-li si je osoba sama nebo bylo způsobeno druhou osobou, nebo jestliže šlo o černého pasažéra ukrývajícího se mimo prostory normálně používané pro cestující a posádku; nebo
- b) letadlo bylo zničeno, nebo poškozeno tak, že poškození: - nepříznivě ovlivnilo pevnost konstrukce, výkon nebo letové charakteristiky letadla, a - vyžádá si větší opravu nebo výměnu poškozených částí, s výjimkou poruchy nebo poškození motoru, jestliže toto poškození je omezeno pouze na jeden motor (včetně jeho příslušenství nebo motorových krytů); vrtulí (rotorových listů), okrajových částí křídel, antén, snímačů, lopatek, pneumatik, brzd, podvozku, aerodynamických krytů, palubní desky, krytů přistávacího zařízení, čelních skel, potahu letadla (jako jsou malé vrypy nebo proražení) nebo nevýznamná poškození listů hlavního rotoru, listů ocasního rotoru, přistávacího zařízení a těch poškození, která jsou zapříčiněna krupobitím nebo střetem s ptákem (včetně poškození krytu radarové antény na letadle); nebo
- c) letadlo je nezvěstné, nebo je na zcela nepřístupném místě.

### ***Incident (incident)***

Událost jiná než letecká nehoda, spojená s provozem letadla, která ovlivňuje nebo by mohla ovlivnit bezpečnost provozu. Jedná se o chybnou činnost osob nebo nesprávnou činnost leteckých a pozemních zařízení v leteckém provozu, jeho řízení a zabezpečování, jejíž důsledky však zpravidla nevyžadují předčasné ukončení letu nebo provádění nestandardních (nouzových) postupů. Incidenty v letovém provozu se rozdělují podle příčin na:

- a) letové,
- b) technické,
- c) v řízení letového provozu
- d) v zabezpečovací technice

e) jiné.

Mezi příčiny incidentů se zahrnují i nepředvídané přírodní jevy (výboje statické elektřiny, střety s ptáky apod.), pokud neohrožily bezpečnost letu do té míry, že byly hodnoceny jako vážný incident nebo letecká nehoda.

### ***Smrtelné zranění (fatal injury)***

Pro jednotnost statistik, zranění mající za následek smrt do 30 dnů od data nehody je organizací ICAO klasifikováno jako smrtelné.

### ***Těžké zranění (serious injury)***

Zranění, které utrpěla osoba při letecké nehodě, a které:

- a) vyžaduje hospitalizaci delší než 48 hodin, započaté do 7 dnů od vzniku zranění; nebo
- b) mělo za následek zlomeninu jakékoli kosti (s výjimkou jednoduchých zlomenin prstů na ruce, na noze nebo zlomení nosu); nebo způsobilo tržnou ránu mající za následek silné krvácení, poškození nervů, svalů nebo šlach; nebo
- c) způsobilo vnitřní zranění některého orgánu; nebo
- d) způsobilo popáleniny druhého nebo třetího stupně, nebo jakékoliv popáleniny zahrnující více než 5 % povrchu těla; nebo
- e) způsobilo prokazatelné vystavení se infekčním látkám nebo nebezpečné radiaci.



## Organizace

Jedinou styčnou osobou, která svolává krizový tým, je **odpovědný vedoucí**. Jeho zástupcem je **vedoucí bezpečnosti**. Mimo pracovní dobu firmy jsou firemní telefony automaticky přesměrovány na telefon kontaktní osoby (odpovědný vedoucí), která je neustále dostupná.

Pro zamezení jakýchkoliv zdržení, musí mít zodpovědná osoba neprodleně přístup k:

- a) nouzovým checklistům, které by pokryly povahu události.
- b) časovému plánu kontaktů, kdo má být zavolán a v jakém pořadí, popřípadě jsou zde uvedeny kontakty na jejich zástupce v případě nedostupnosti.
- c) seznamu záchranných složek a osob v organizaci, které mají být kontaktovány v případě nenadálé situace.

Všichni zaměstnanci ve firmě **musí znát v případě vzniku nenadálé situace svou úlohu**. Musí umět vyhlásit pohotovost, poskytnout první pomoc a musí zamezit zhoršování situace.

Je **zakázáno**, aby personál, který není obeznámen s vyšetřováním či není jeho součástí, podával jakékoliv informace médiím.

## **Krizová komunikace**

### ***Vnitřní krizová komunikace***

Je **zakázáno** šířit jakékoliv informace. **Vedoucí bezpečnosti** dohlédne na to, aby byl odepřen přístup všem zaměstnancům, kteří se nepodílí na vyšetřování nastalé situace, do míst vzniku nehody nebo do Krizového centra, pokud k tomu nebudou výslovně vyzváni. **Odpovědný vedoucí** seznámí zaměstnance s nastalou situací a oznámí kroky, které budou následovat.

### ***Vnější krizová komunikace***

Jakmile je přijato nouzové volání a bylo svolané Krizové centrum, vytvoří se počáteční prohlášení k eliminaci zbytečných volání. Prohlášení pro média nesmí obsahovat žádná jména osob účastnících se nehody či incidentu, dokud nejsou definitivně potvrzena. Pokud se považuje za nutné, kontaktuje se právnícké oddělení, které pomůže s tvorbou prohlášení a komunikací s médii.

## Svolání Krizového centra

### Události, které vedou k vytvoření Krizového centra

#### a) *Nehoda ve firemních prostorách*

Osoba, která je svědkem nehody v prostorách firmy, musí splnit následující:

- 1) Zavolejte **záchrannou službu 112** (pokud je to nutné)
- 2) Uvědomte **odpovědného vedoucího** nebo jeho zástupce (tel. +420 .....)
- 3) Postarejte se o zraněné, popřípadě předejděte dalším zraněním

#### b) *Nehoda mimo firemní prostory*

Osoba, která přijme volání se ujistí, zda již byla kontaktována záchranná služba (pokud ne, učiní tak) a následně uvědomí o situaci **odpovědného vedoucího** nebo jeho zástupce (tel. +420 ... ..)

### Krizové centrum – Stupně aktivace

**I. stupeň:** Události, které mohou být potenciálně riskantní, ale nemají bezprostřední následky. Členové Krizového týmu jsou v pohotovosti. V případě, že se situace zhorší, se díky jejich připravenosti zamezí ztrátě času. V tomto stupni aktivace by měli být všichni členové Krizového týmu okamžitě dostupní.

**II. stupeň:** Událost, která může mít jeden nebo více podstatných dopadů na bezpečnost osob, majetku a na standardní fungování společnosti. Členové Krizového týmu by měli být svoláni do prostor Krizového centra, aby se seznámili s problémem, navrhlo se předběžné opatření, a aby byli schopni okamžitě reagovat na nastalé komplikace.

### Funkce členů Krizového týmu

#### a) *Odpovědný vedoucí (AM)*

Odpovědný vedoucí řídí vnitřní operace a spoléhá se na členy krizového centra. Společně s dalšími členy navrhuje zprávy a hlášení pro média. Stanovuje a jmenuje mluvčího, který bude s médii komunikovat. Pokud je to možné, měl by mít odpovědný vedoucí ještě zástupce, popřípadě spolupracovníka.

Jeho povinností je ujistit se, že činnost organizace probíhá standardně v úsecích, kterých se nedotkla nouzová situace. Odpovědný vedoucí je také k dispozici příslušným vyšetřujícím úřadům.

Provede krátký briefing se zaměstnanci, aby je uvedl do problematiky a seznámí je s činností, která bude dále následovat. Pomáhá při sestavení seznamu obětí nehody.

#### b) *Vedoucí bezpečnosti (SM)*

Shromažďuje všechny dostupné informace o průběhu letu a činnostech během něj, které by mohly mít souvislost s nehodou. Sestavuje seznam všech dokumentů, které se vztahují k letu a má je připravené pro vyšetřování. Jsou to například kopie dokumentů jako předpovědi počasí, předletové přípravy, plánu rozložení váhy, kopie o množství

paliva a seznamu cestujících.

Společně s oddělením údržby shromažďuje dokumentaci o technickém stavu havarovaného letadla.

Je zodpovědný za objekty organizace. Ujistí se, že jsou všechny objekty chráněny, omezí přístup osob do prostor Krizového centra, zajistí kontrolu vnášeného a vynášeného materiálu. Pokud jsou přítomna média, zajistí jim doprovod od proškoleného pracovníka.

Navrhuje závěry ze systému řízení bezpečnosti organizace a z bezpečnostní databáze týkající se předchozích výskytů podobných nouzových situací; odhaduje rizika, dopady na organizaci a celkovou bezpečnost.

Tyto závěry týkající se dřívějších výskytů a odhadů rizik poskytne ostatním členům týmu, aby byli schopni správně zodpovědět dotazy médií a aby tak nebyla ohrožena reputace společnosti.

Po odeznění krize aktualizuje systém řízení bezpečnosti.

#### **c) Vedoucí výcviku**

Sestavuje seznam dokumentů týkající se posádky – např. dokumenty o výcviku, palubní deník (pokud je k dispozici), kopie zdravotní způsobilosti a pilotní licence. Konzultuje s odpovědným vedoucím přerušení či omezení výcviku.

#### **d) Oddělení údržby – technik (MM)**

Sestavuje seznam dokumentů, které se týkají havarovaného letadla a letové způsobilosti (Zápis do leteckého rejstříku, Letová způsobilost, ARC, záznamy o vybavení, motoru, atd.) a všechny záznamy o provedené údržbě na daném letadle zahrnující například drak letadla a motory. Všechny tyto dokumenty má pro potřebu vyšetřujících orgánů.

Sestavuje seznam personálu, který je oprávněn provádět údržbu na letounech, a má ho připravený pro vyšetřující úřady. Pro tento personál musí doložit kopie licencí a záznamy o výcviku.

Poskytuje technickou podporu členům Krizového týmu a pokud je to vyžadováno, pomáhá vyšetřujícímu úřadu při technických analýzách.

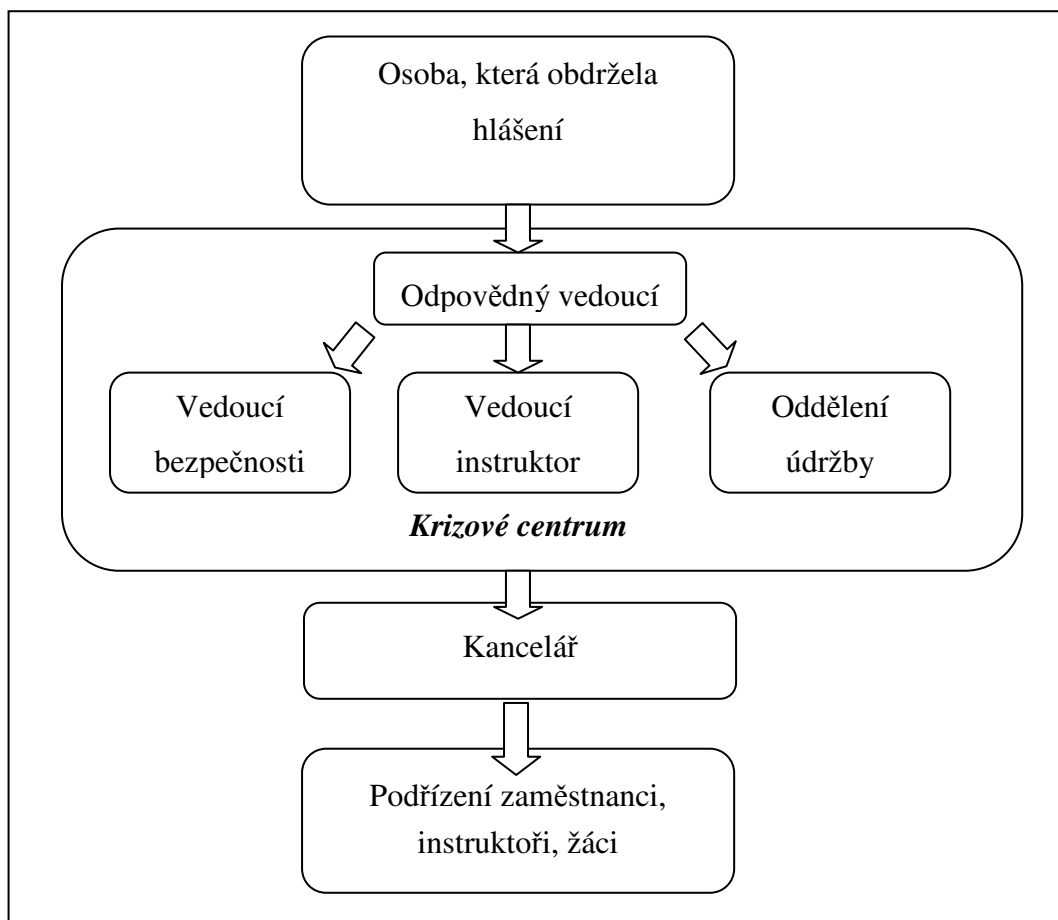
Dostaví se na místo nehody a účastní se zajištění místa nehody a vyjmutí vaku letadla (drak letadla, motory, další komponenty, atd.).

#### **e) Kancelář**

Poskytuje asistenci Krizovému týmu. Pomáhá s odpovídáním na telefonáty, internetovou komunikací, aktualizací krizového záznamu, udržováním a aktualizací seznamu kontaktovaných osob, navrhováním tiskových prohlášení nebo jinou komunikací.

## Aktivace Krizového centra

**Odpovědný vedoucí** zahájí vyhlášení krizové situace podle **plánu vyrozumění**. Krizové centrum bude vybaveno alespoň služebním mobilním telefonem, souborem checklistů (popis situace, návod na její zvládnutí, opatření, která se mají učinit), počítačem (pokud je požadován) a potřebnými zásobami psacích potřeb, sešitů či papírů.



### Krizový záznam

Když je Krizové centrum aktivováno, všechny události, rozhodnutí a následné činy musí být zaznamenány do Krizového záznam. Díky tomu je postup řešení krizové situace přesně zdokumentován.

### Krizový záznam

Popis události:					
Datum události:			Čas události:		
Místo události:					
Aktivování Krizového centra dne:				Čas:	
Složení Krizového týmu: - Odpovědný vedoucí - Vedoucí bezpečnosti - Oddělení údržby - Vedoucí výcviku		Jméno:		Kontakt:	
Osoba pověřená vedením záznamu:					
DATUM	ČAS	UDÁLOST	ROZHODNUTÍ	REAKCE	POZNÁMKY
ČÍSLO ZÁZNAMU			Č. .../...		

### **Reakce na telefonát o nehodě**

Kdykoliv se organizace dozví, že došlo k nehodě či incidentu, osoba, která tuto informaci přijala jako první, musí neprodleně provést následující kroky:

- a) Zapsat datum a čas, kdy byl hovor uskutečněn.
- b) Uvést jméno a kontakt na osobu, která informace poskytla.
- c) Provéřit hodnověrnost tohoto telefonátu (pokud je to proveditelné).
- d) V případě, že je telefonát anonymní, zkusit získat informace o druhé osobě a o její pozici. Pokud je to možné, nahrát rozhovor a identifikovat zvuky v pozadí.
- e) Kontaktovat odpovědného vedoucího.

<b>Tabulka kontaktů</b>	
<b>Odpovědný vedoucí (AM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Vedoucí bezpečnosti (SM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Technik – oddělení údržby (MM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Vedoucí výcviku</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Kancelář</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>SAR</b>	<b>220 374 452</b>
<b>ŘLP</b>	<b>220 374 394</b>
<b>Záchranná služba, hasiči, policie</b>	<b>112</b>

## **Letecká nehoda, incident**

### **Osoba, která hovor přijala**

- ☐ Zapište datum a čas hovoru
- ☐ Jméno a kontakt na osobu, která poskytla informace
- ☐ Prověřte hodnověrnost telefonátu
- ☐ Oznamte událost AM

<b>Datum a čas hovoru</b>	
<b>Jméno a kontakt na svědka nehody</b>	
<b>Čas oznámení situace AM</b>	
<b>Hlášení o nehodě přijal/a</b>	
<b>Podpis</b>	

Tabulka kontaktů	
Odpovědný vedoucí (AM)	+420 ... ..
Vedoucí bezpečnosti (SM)	+420 ... ..
Technik – oddělení údržby (MM)	+420 ... ..
Vedoucí výcviku	+420 ... ..
Kancelář	+420 ... ..
Pojišťovna	+420 ... ..
SAR	220 374 452
ŘLP	220 374 394
Záchranná služba, hasiči, policie	112

### **MM**

- ☐ Sestavte seznam dokumentace, která se týká havarovaného letadla
  - zápis do leteckého rejstříku
  - letová způsobilost
  - ARC
  - záznamy o vybavení
- ☐ Sestavte seznam personálu s licencemi, který na letadle prováděl údržbu
- ☐ Poskytněte technickou podporu Krizovému týmu
- ☐ Spolupracujte s SM a pokud je potřeba, dostavte se na místo nehody



## **AM**

- ☐ Svolejte Krizový tým
- ☐ Určete osobu, která vyplní Krizový záznam
- ☐ Vyžádejte si hlášení od SM a MM
- ☐ Navrhněte prohlášení pro média
- ☐ Jmenujte svého zástupce
- ☐ Pokud je to možné, dostavte se na místo nehody nebo zvolte jiného člena týmu, který se má na místo dostavit
- ☐ Proveďte se zaměstnanci briefing, uveďte je do problematiky a vysvětlete kroky Krizového týmu, které budou následovat
- ☐ Pokud je to nutné, zajistěte nákup či pronájem náhradního stroje
- ☐ Po domluvě s SM a Vedoucím výcviku rozhodněte o ukončení nouzové situace a o rozpuštění Krizového týmu čili o obnově standardního fungování organizace

## **SM**

- ☐ Nahlaste událost na ÚZPLN – 724 300 800
- ☐ Vyplňte formulář o nehodě (součást checklistu níže)
- ☐ Shromážďte všechny dostupné informace o průběhu letu
- ☐ Sestavte seznam všech dokumentů, které se týkají letu, a připravte jej pro vyšetřovatele:
  - předpověď počasí
  - předletová příprava
  - plán rozložení váhy
  - množství paliva
  - seznam osob na palubě
- ☐ Kontaktujte pojišťovnu
- ☐ Na základě zkušeností z nehody po ukončení krize dle potřeby zvažte aktualizaci ERP

## **Vedoucí výcviku**

- ☐ Sestavte seznam dokumentů o posádce
  - dokumentace o výcviku
  - zdravotní způsobilost
  - pilotní licence
- ☐ Spolupracujte s MM
- ☐ Rozhodněte o pokračování, omezení či ukončení výcviku. V případě ukončení oznamte tuto skutečnost AM a navrhněte předpokládanou délku přerušení.
- ☐ Po obdržení informací o prvotních příčinách nehody proveďte školení s leteckým personálem a rozhodněte společně s SM o znovuoobnovení výcviku a vyvoďte důsledky z nehody

## PRVOTNÍ PROHLÁŠENÍ PRO MÉDIA

**PROHLÁŠENÍ OD \_\_\_\_\_**

Místo \_\_\_\_\_, Datum \_\_\_\_\_

Bylo nahlášeno, že \_\_\_\_\_ řídící letového provozu ztratili kontakt s \_\_\_\_\_  
(vypište typ letounu) v \_\_\_\_\_ (napište čas) dnes \_\_\_\_\_ (napište datum).

Letoun byl provozován společností \_\_\_\_\_ (jméno společnosti) a byl na cestě  
z \_\_\_\_\_ do \_\_\_\_\_.

Počáteční hlášení naznačují, že letoun měl na palubě \_\_\_\_ osob včetně \_\_\_\_ členů posádky.

Vedení a zaměstnanci naší společnosti chtějí vyjádřit svou upřímnou soustrast rodinám a přátelům všech cestujících a posádky letadla.

V tomto okamžiku nemáme k příčinám nehody podrobnější informace a \_\_\_\_\_  
(název společnosti) není v roli, aby o jakýchkoli příčinách nehody spekulovala. \_\_\_\_\_  
(jméno společnosti) v současné době spolupracuje s příslušnými úřady, aby pomohla osvětlit,  
jak k nehodě došlo.

(Pokud je možné, měla by se zveřejnit telefonní linka, kam se mohou obracet příbuzní a přátelé obětí pro další informace.)

Další podrobnosti budou zveřejněny, jakmile to bude možné.

## **PROHLÁŠENÍ PRO MÉDIA - AKTUALIZACE**

**PROHLÁŠENÍ OD** \_\_\_\_\_

Místo \_\_\_\_\_, Datum \_\_\_\_\_

### **POSÁDKA**

\_\_\_\_\_ (Jméno společnosti) může potvrdit identitu členů posádky v letadle  
\_\_\_\_\_ (typ letadla) které havarovalo \_\_\_\_\_ (napište datum) v blízkosti  
\_\_\_\_\_ (napište místo).

(Vypište jména členů posádky, jejich věk, dobu služby a celkové zkušenosti, pokud jsou k dispozici.)

### **SEZNAM CESTUJÍCÍCH**

(Vypište jména cestujících, jejich věk a národnost, pokud je k dispozici.)

Jsou k dispozici specialisté, kteří poskytnou pomoc rodinám a příbuzným cestujících i členů posádky. Prosíme média, aby respektovala soukromí osob zasažených touto událostí v tomto těžkém čase.

\_\_\_\_\_ (jméno firmy) stále spolupracuje s příslušnými úřady a bude nadále poskytovat nové informace.

### Formulář o nehodě

<b>a</b>	Rozpoznávací značka	Nehoda/Incident
<b>b</b>	Výrobce	
	Model	
	Poznávací značka	
	Výrobní číslo letadla	
<b>c</b>	Jméno vlastníka	
	Jméno provozovatele	
	Jméno nájemce	
<b>d</b>	Jméno velitele letadla	
	Národnost členů posádky	
	Národnost cestujících	
<b>e</b>	Datum události	
	Čas (místní nebo UTC)	
<b>f</b>	Letiště posledního vzletu	
	Letiště plánovaného přistání	
<b>g</b>	Poloha letadla k zeměpisnému místu	
	Zeměpisné souřadnice	
<b>h</b>	Počet členů posádky a cestujících	
	z toho usmrcených	
	z toho těžce raněných	
	Počet usmrcených a těžce raněných mimo letadlo	
<b>i</b>	Popis a rozsah poškození	
<b>j</b>	Charakteristika místa události, popis přístupu	
<b>k</b>	Přítomnost a popis nebezpečného nákladu	

## Pohřešované letadlo

Tabulka kontaktů	
Odpovědný vedoucí (AM)	+420 ... ..
Vedoucí bezpečnosti (SM)	+420 ... ..
Technik – oddělení údržby (MM)	+420 ... ..
Vedoucí výcviku	+420 ... ..
Kancelář	+420 ... ..
Pojišťovna	+420 ... ..
SAR	220 374 452
ŘLP	220 374 394
Záchranná služba, hasiči, policie	112

### AM

- ☐ Vedoucí výcviku vás informuje o pohřešovaném letadle
- ☐ Svolíte Krizový tým do I. stupně
- ☐ Pokud se letadlo ohlásí, rozpustíte Krizový tým
- ☐ Pokud dojde k havárii, přejděte na checklist **Letecká nehoda, incident**
- ☐ V případě, že se pohřešované letadlo ohlásí, přejděte na standardní fungování organizace

### MM

- ☐ Sestavte seznam dokumentace, která se týká pohřešovaného letadla
  - zápis do leteckého rejstříku
  - letová způsobilost
  - ARC
  - záznamy o vybavení

### Vedoucí výcviku

- ☐ Nahlaste situaci AM
- ☐ Sestavte seznam dokumentů o posádce
  - dokumentace o výcviku
  - zdravotní způsobilost
  - pilotní licence
- ☐ Po ohlášení letadla zjistěte příčinu pohřešování a v rámci preventivních opatření s tímto seznamte letecký personál

**SM**

- ☐ Shromážděte všechny dostupné informace o průběhu letu
- ☐ Sestavte seznam všech dokumentů, které se týkají letu:
  - předpověď počasí
  - předletová příprava
  - plán rozložení váhy
  - množství paliva
  - seznam osob na palubě
- ☐ Vyplňte formulář

<b>Datum a čas nahlášení události</b>	
<b>Typ a imatrikulace letadla</b>	
<b>Jména osob na palubě</b>	
<b>Poslední známá poloha</b>	
<b>Místo vzletu</b>	
<b>Plánované místo přistání</b>	
<b>Diverzní letiště</b>	
<b>Čas do úplného vyčerpání paliva</b>	

- ☐ Obvolejte stanoviště ŘLP jejichž prostorem mělo letadlo prolétat
- ☐ Oznamte na SAR, že pohřešujete letadlo

## **Požár, exploze**

Osoba, která zpozoruje požár v objektu, **okamžitě volá na číslo 112 a vyhlásí požární poplach HLASITÝM VOLÁNÍM HOŘÍ!!!** Pokusí se uhasit požár vlastními silami, jinak opustí místo. Kontaktuje AM.

Tabulka kontaktů	
Odpovědný vedoucí (AM)	+420 ... ..
Vedoucí bezpečnosti (SM)	+420 ... ..
Technik – oddělení údržby (MM)	+420 ... ..
Vedoucí výcviku	+420 ... ..
Kancelář	+420 ... ..
Pojišťovna	+420 ... ..
Záchranná služba, hasiči, policie	112

### **SM**

- ☐ Organizujte likvidaci požáru do příjezdu hasičů a snažte se zabránit ještě větším škodám
- ☐ Pokud je to možné, ujistěte se, že v objektu nezůstaly žádné osoby
- ☐ Sepište seznam osob, které se nacházely v den požáru v prostorách organizace
- ☐ Pokud je požadováno, poskytněte informace hasičům
- ☐ Kontaktujte příslušnou pojišťovnu o vzniklé události a poskytněte informace dle jejích požadavků
- ☐ Podejte hlášení o situaci AM

### **MM**

- ☐ Po likvidaci požáru a zpřístupnění objektu vyčíslete škody na letecké technice
- ☐ Postarejte se o techniku, která nebyla požárem zasažena a zajistěte její hangárování
- ☐ Podejte zprávu AM

## AM

- ☐ Svolejte Krizový tým
- ☐ Vyžádejte si hlášení od SM a MM

VYČÍSLETE ŠKODY NA MAJETKU	
Vnitřní vybavení	
Budovy	
Hangáry	
Majetek zaměstnanců	
Letecká technika	

- ☐ Pokud je nutné, omezte provoz firmy a výcvik na stanovenou dobu
- ☐ Oznamte kanceláři, aby obvolala zákazníky a informovala je o nastalé situaci
- ☐ Kontaktujte majitele firem, které se nachází v bezprostřední blízkosti požáru
- ☐ Po opuštění místa záchrannými složkami rozhodněte o znovuoobnovení provozu
- ☐ Zajistěte likvidaci trosek
- ☐ Zajistěte pronájem či koupi nového materiálu
- ☐ V co nejkratší možné době rozhodněte o navrácení se ke standardnímu fungování organizace



## Finanční krize

Tabulka kontaktů	
Odpovědný vedoucí (AM)	+420 ... ..
Vedoucí bezpečnosti (SM)	+420 ... ..
Technik – oddělení údržby (MM)	+420 ... ..
Vedoucí výcviku	+420 ... ..
Kancelář	+420 ... ..
Pojišťovna	+420 ... ..

### AM

- ☐ Svolá Krizový tým
- ☐ Informujte o krizi zaměstnance a sdělte, jaké to na ně bude mít dopady a co se od nich očekává
- ☐ V případě, že je organizace pojištěná proti úpadku, kontaktujte pojišťovnu
- ☐ Konzultujte vaše kroky s právníkem
- ☐ Po dohodnutí vhodné strategie uveďte Krizový tým do I. stupně
- ☐ Krizový tým pravidelně svolávejte, dokud krize zcela neustoupí
- ☐ Po odeznění krize obnovte standardní fungování organizace

### Krizový tým

- ☐ Zvolte si dostatečně zkušeného *krizového manažera*, který bude situaci řídit
  - Krizový manažer v období akutní krize uplatňuje autoritativní styl vedení, vyžaduje disciplínu a přesné plnění zadaných požadavků
  - Po odeznění krize opět přerozdělí pravomoci mezi spolupracovníky a upustí od autoritativního stylu vedení
- ☐ Identifikujte hlavní či významné příčiny krize
- ☐ Zamezte dalšímu zhoršování stavu a pokuste se o stabilizaci situace
- ☐ Proveďte finanční analýzu (SWOT analýza)
- ☐ Dočasně se soustřeďte na silné stránky podniku, popřípadě změňte strategii podniku (letecké práce, aerotaxi, provádění údržby, atd.)
- ☐ Zvažte dočasné zkrácení pracovní doby všech zaměstnanců, pozastavení částí výplat, odprodej nadbytečné letecké techniky, či její pronájem, atd.
- ☐ Pokud žádná z výše uvedených opatření nebudou efektivní, zvažte propouštění zaměstnanců či sloučení s jinou leteckou školou a snažte se tak vyhnout ještě hlubšímu zadlužení podniku

## **Těžký úraz či úmrtí na pracovišti**

Osoba, která přijde první do kontaktu s postiženým, okamžitě **poskytne první pomoc a volá 112**. Dále postupuje dle pokynů záchranné služby. Po převzetí postiženého záchranáři informuje o události AM.

<b>Tabulka kontaktů</b>	
<b>Odpovědný vedoucí (AM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Vedoucí bezpečnosti (SM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Technik – oddělení údržby (MM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Vedoucí výcviku</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Kancelář</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Pojišťovna</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Záchranná služba, hasiči, policie</b>	<b>112</b>

### **AM, SM**

- ☐ Informujte rodinu o úrazu či úmrtí zaměstnance
- ☐ Poskytněte veškeré dostupné informace o zaměstnanci záchranné službě popřípadě policii a buďte vyšetřovacím složkám dále k dispozici
- ☐ Zvažte psychické dopady události na jednotlivé zaměstnance firmy – v případě potřeby zajistěte pro zaměstnance psychologickou pomoc
- ☐ V případě nutnosti přerušte výcvik a stanovte dobu jeho přerušení – konzultujte s vedoucím výcviku
- ☐ Oznamte toto kanceláři, která dále informuje externí pracovníky a zákazníky

### **AM**

- ☐ Seznamte s touto událostí zaměstnance
- ☐ Určete osobu, která přechodně zastoupí uvolněnou pozici
- ☐ Vypište nové výběrové řízení
- ☐ Po odeznění krizové situace celou událost zanalyzujte, proveďte bezpečnostní opatření, která by mohla podobným událostem zabránit
- ☐ Po obsazení uvolněné pozice novým pracovníkem či zástupem, obnovte standardní fungování organizace

## **Nedostatečné personální zajištění**

### **AM**

- ☐ Blíže se seznámte s důvod odchodu zaměstnance (pracovní neschopnost, výpověď, rizikové těhotenství, péče zaměstnance o nemocného rodinného příslušníka...)
- ☐ Konzultujte nutnost omezení provozu s SM a vedoucím výcviku
- ☐ Určete dobu, po kterou bude pracovní tým oslaben
- ☐ Podle potřeby navrhnete dočasný zástup
- ☐ Vypište výběrové řízení na uvolněnou pozici (na dobu určitou/neurčitou)
- ☐ Po obsazení uvolněné pozice novým pracovníkem či zástupem, obnovte standardní fungování organizace

## **Teroristická hrozba**

Osoba, která obdrží oznámení, **okamžitě volá na číslo 112**, následně kontaktuje AM.

<b>Tabulka kontaktů</b>	
<b>Odpovědný vedoucí (AM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Vedoucí bezpečnosti (SM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Technik – oddělení údržby (MM)</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Vedoucí výcviku</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Kancelář</b>	<b>+420 ... ..</b>
<b>Záchranná služba, hasiči, policie</b>	<b>112</b>

### **SM**

- ☐ Okamžitě začněte evakuovat všechny budovy organizace
- ☐ Jste zodpovědný za to, že všechny budovy jsou evakuované
- ☐ Sestavte seznam osob, které se v ten den mohly pohybovat v prostorách organizace
- ☐ Pokud bude policie požadovat, zajistěte prostory pro výslech osob a zamezte přístupu nepovolaným osobám

### **AM**

- ☐ Zajistěte náhradní prostory pro zaměstnance nebo ukončete pracovní dobu
- ☐ Okamžitě ukončete veškerý výcvik, rozhodnutí sdělte vedoucímu výcviku
- ☐ Poté, co policie vyvrátí hrozbu, postarejte se o návrat zaměstnanců na pracoviště
- ☐ Poskytněte policii všechny dostupné informace o objektu
- ☐ Po odeznění hrozby se vraťte ke standardnímu fungování organizace